



# CAPÍTULO 3

## **MARCO CONTEXTUAL**

# Capítulo 3: Marco Contextual

## 3.1 La Contraloría del Estado de Puebla: SEDECAP



El 3 de Febrero de 1978 bajo la gubernatura del Dr. Alfredo Toxqui Fernández de Lara se publica en el Periódico Oficial del Estado la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Puebla.

El 2 de Febrero de 1984 siendo Gobernador el Lic. Guillermo Jiménez Morales, mediante decreto publicado en el Periódico Oficial, se crea la Secretaría de la Contraloría General del Estado, como dependencia auxiliar del Titular del Poder Ejecutivo facultada para planear, organizar y coordinar el Sistema de Control y Evaluación Gubernamental.

El 11 de Junio de 1985, se publica en el Periódico Oficial el Reglamento Interior de la Secretaría de la Contraloría General del Estado.

Para el 4 de Abril de 1986 debido a los cambios sufridos en la estructura orgánica de la Secretaría y a la reasignación de sus funciones, se elaboró un nuevo Reglamento Interior para contribuir al logro de las atribuciones conferidas por la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado.

Es en la administración del Lic. Manuel Bartlett Díaz que el 4 de Junio de 1996 se **reforma la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Puebla** modificando el nombre de la Dependencia, de Secretaría de la Contraloría General del Estado a Secretaría de Desarrollo, Evaluación y Control de la Administración Pública, SEDECAP, fortaleciendo sus atribuciones de evaluación y control, reorientando también su misión, objetivos y funciones el fin de promover el desarrollo administrativo de las dependencias y entidades del ejecutivo estatal. Más tarde, el 7 de Junio de 1996 el Ejecutivo del Estado expide el nuevo **Reglamento Interior** de la SEDECAP, el cual modifica la estructura orgánica de la Dependencia y distribuye su competencia entre sus unidades administrativas, conforme al Artículo 31 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Puebla, cuenta con 674 servidores públicos, Ubicación: 20 Oriente No. 1416 Col. Xonaca, Puebla, Pue.

### 3.1.1 Estructura Organizacional

La Secretaría de Desarrollo, Evaluación y Control de la Administración Pública (SEDECAP) es una Dependencia del Ejecutivo del Gobierno del Estado de Puebla y asume las funciones, atribuciones y despacho de los asuntos que expresamente le confieren la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado y las leyes,

decretos, reglamentos, acuerdos y convenios vigentes. Las actividades asignadas deberán ser programadas y de conformidad con las políticas, lineamientos, estrategias, programas y prioridades que para el logro de sus objetivos y metas establezca el Gobernador del Estado y el titular de la misma, en concordancia con los planes Nacional y Estatal de Desarrollo.

Los dos grandes rubros que se identifican dentro de las funciones de la SEDECAP son Desarrollo Administrativo y Calidad, y Control y Evaluación Integral de la Gestión Pública, lo cual se traduce en el establecimiento de igual número de Subsecretarías a fin de tener una mejor atención de los asuntos de competencia de esta Secretaría.

Las funciones de Desarrollo Administrativo, Calidad y Evaluación Gubernamental las realiza la Subsecretaría de Desarrollo Administrativo y Evaluación que faculta su quehacer en el Reglamento Interior de la SEDECAP en el Artículo 10.

Su estructura esta integrada por:

1. Coordinación General de Desarrollo Administrativo y Calidad
2. Coordinación General de Evaluación de la Administración Pública
3. Dirección de Normatividad Administrativa

El rubro de Control es realizado por la Subsecretaría de Control y Supervisión que faculta su función en base al Artículo 11, y que para el desarrollo de sus atribuciones se apoya en:

1. Dirección de Control y Supervisión Financiera
2. Dirección de Control y Supervisión a Programas de Inversión
3. Dirección de Programas Coordinados y Operación Regional

Para que todos los lineamientos emitidos por estas dos Subsecretarías sean ejecutados por las Instituciones Públicas del Gobierno del Estado, se cuenta con la **Coordinación General de Delegaciones y Comisarios Públicos** que está integrada por **10 Delegaciones, 2 Subdelegaciones y 3 Comisarías Públicas**.

La Secretaría cuenta con las áreas de apoyo:

1. Coordinación General de Asesores
2. Coordinación General Administrativa
3. Dirección Jurídica, de Responsabilidades y Situación Patrimonial
4. Unidad de Desarrollo Administrativo, Planeación e Informática

### Titular de la Secretaría



**Lic. Héctor Jiménez y Meneses**



La función principal de esta Secretaría según Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado, es la de planear, organizar y coordinar el Sistema de Desarrollo, Evaluación y Control de la Administración Pública.

Razón por la cual, al Lic. Héctor Jiménez y Meneses, Titular de esta Secretaría es a quien corresponde originalmente la representación, así como el trámite y resolución de los asuntos competencia de esta Secretaría.

Algunas de sus atribuciones según el Artículo 8 del Reglamento Interior son:

- \* Establecer, dirigir y controlar las políticas de la Secretaría, así como aprobar los planes, programas, objetivos y metas que en materia de desarrollo, control y evaluación de la Administración Pública determine el Gobernador del Estado.
- \* Someter a acuerdo del Gobernador del Estado, los asuntos encomendados a la Secretaría que así lo ameriten.
- \* Aprobar las medidas técnicas y administrativas para la adecuada organización y funcionamiento de la Secretaría; así como de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal.
- \* Comparecer, previo acuerdo con el Gobernador, ante el Congreso del Estado las veces que sea requerido; informándole de inmediato acerca de su comparecencia.
- \* Coordinar los sistemas de desarrollo administrativo y calidad, y de evaluación y control de la Administración Pública Estatal, de conformidad con los principios y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estatal de Desarrollo y de los Programas Sectoriales, expidiendo las políticas, normas y procedimientos generales que en materia de desarrollo, evaluación y control, deberán observar las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal.
- \* Ordenar o autorizar la práctica de auditorías, evaluaciones, inspecciones, fiscalizaciones y verificaciones, en las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal, directamente, a través de los órganos de control o, en su caso a través de terceros.

### 3.1.2 Organización de unidades administrativas de la SEDECAP

Delegaciones:	Comisarías Públicas:	Subdelegaciones:
Sector Gobernación	COBAEP	Sector Desarrollo Económico
Sector Administración y Finanzas	Comité Estatal de Obra Pública y Servicios Relacionados CEOPSR	Sector Procuraduría del Ciudadano
Sector Procuración de Justicia	SOAPAP	
Sector Educación		
Sector Comunicaciones y Transportes		



Sector Desarrollo Urbano, Ecología y Obras Públicas		
Sector Cultura y Turismo		
Sector Desarrollo Rural		
Sector Salud		
ISSSTEP		

Tabla 1. Manual de Organización de SEDECAP.

Las Delegaciones y Comisarías involucran aspectos tales como su reorganización, redimensión y renovación de personal, elaborándose diversos macroprocesos en la forma de proceder, los cuales constituyen las funciones y secuencia de actividades requeridas para implementar una estrategia particular y entregar un servicio al ciudadano, mismos que involucran aspectos de Control y Evaluación, Auditoría Interna, Responsabilidades y Quejas.

Las características en una Delegación o Comisaría que deben reasaltar son la honestidad y el profesionalismo, desarrollando sus funciones a través de las siguientes líneas estratégicas:

- \* Que el equipo de trabajo sea ético
- \* Establecer un enfoque preventivo
- \* Desarrollar relaciones de colaboración, no de confrontación
- \* Fomentar el trabajo en equipo en el Órgano Interno de Control
- \* Establecer una cultura de ciudadano-servidor público y de resultados

### 3.1.3 Misión

**Somos la Dependencia responsable de impulsar y lograr una Administración Pública moderna, eficaz y eficiente, que responda a las demandas e intereses de la ciudadanía, a través de sus funciones de control, supervisión y evaluación, comprometida a garantizar el uso transparente de los recursos y a promover un desarrollo administrativo armónico en las Dependencias y Entidades del Ejecutivo Estatal.**

La Misión de la Contraloría esta orientada a abatir los niveles de corrupción en el país y dar absoluta transparencia a la gestión y el desempeño de las dependencias y los servidores públicos de la Administración Pública Federal y Estatal.

### 3.1.4 Visión

**Ser una Dependencia con un enfoque eminentemente preventivo más que correctivo, que contribuye a elevar la calidad en los servicios proporcionados por la Administración Pública Estatal, cumpliendo con estándares de eficacia y eficiencia, que ubiquen al Gobierno del Estado a la**



**vanguardia, a nivel nacional, en materia de control, supervisión, evaluación y modernización administrativa, para satisfacer las legítimas demandas de la sociedad.**

Con la Visión se trata de contribuir a que las instituciones de la **logren con eficiencia, eficacia y honestidad la confianza y credibilidad de la sociedad.** La base de esta visión está en criterios claros de conducta basados en valores de sus miembros, con los cuales se está en posibilidad de cerrar espacios a la discrecionalidad, a la ineficiencia y a la corrupción. Constantemente se están realizando esfuerzos, para la elaboración y establecimiento de reglas claras para el comportamiento de sus miembros, mediante el diseño de un Programa de Integridad que incluya Códigos de Conducta.

### **3.1.5 Valores**

- S**ervicio
- E**sfuerzo
- D**edicación
- E**xcelencia
- C**alidad
- A**ctitud
- P**rincipios

### **3.1.6 Objetivos de SEDECAP**

- a) Impulsar en las instituciones la mejora de la calidad en la gestión pública (de sus procesos administrativos y servidores públicos).
- b) Prevenir prácticas de corrupción e impunidad a través de la difusión de normas y el establecimiento de controles.
- c) Detectar la corrupción a través de auditorías enfocadas a lo relevante.
- d) Obtener en las auditorías resultados válidos, significativos y debidamente sustentados.
- e) Sancionar las prácticas de corrupción e impunidad.
- f) Administrar con pertinencia y calidad el Patrimonio Inmobiliario
- g) Sustentar jurídicamente las presuntas responsabilidades y sancionar las conductas indebidas.
- h) Promover que la ciudadanía presente propuestas y sugerencias de mejora de la gestión pública.
- i) Otorgar la debida atención a las quejas, denuncias e inconformidades de la sociedad.
- j) Impulsar la debida rendición de cuentas a la sociedad sobre la gestión y los resultados de la AP.
- k) Atender oportuna a la opinión y las denuncias de la ciudadanía.

### 3.1.7 Funciones de SEDECAP

La SEDECAP no es una dependencia que ofrezca al público un gran número de servicios, siendo los que presta son de trascendente importancia para la administración pública:

Servicios: Una de las funciones asignadas al Órgano Interno de Control dentro de una dependencia, es la de establecer unidades específicas a las que el público tenga fácil acceso, para presentar quejas y denuncias por incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos; así como para recibir sugerencias o reconocimientos, según lo establece la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.

La responsabilidad de la **Contraloría** es promover una Administración Pública, accesible, orientada al servicio y a resultados, apegada a la ética y a la transparencia de su desempeño que responda con flexibilidad y oportunidad a los cambios estructurales que vive el país. En este orden de ideas, el reto de la Contraloría es el de contribuir a una mejora permanente de los servicios gubernamentales, enraizar una nueva ética en el servicio público que propicie el cumplimiento de las disposiciones legales, el manejo transparente de los recursos, la atención oportuna a la opinión y denuncias de la ciudadanía, el desarrollo de un servicio público de carrera y la rendición puntual de cuentas a la sociedad.

Pondrá especial énfasis en fortalecer su función preventiva a fin de abatir prácticas de corrupción e impunidad; y en la responsabilidad de castigar conductas ilícitas, observando siempre para ello, las disposiciones que conforman el marco jurídico que rige la actuación de la autoridad.

## 3.2 El Servidor Público de la Contraloría

### 3.2.1 La imagen de la Sociedad de los Servidores Públicos

La palabra **burocracia** siempre se ha considerado como despectiva; se dice que deriva de una combinación vaga de raíces grecolatinas y francesas. El término latino *burrus*, indica un color oscuro y triste, dio origen a la palabra francesa «bure», utilizada para designar un tipo de tela puesta sobre las mesas de oficinas de cierta importancia, especialmente públicas. De ahí derivó la palabra «bureau», primero para definir los escritorios cubiertos con dicho paño, y posteriormente designó a toda la oficina.

A un ministro del gobierno francés del siglo XVIII, se le atribuye la acuñación de la voz «bureaucratie» para referir, en un sentido más bien sarcástico, a la totalidad de las oficinas públicas. Evidentemente, la palabra «burocracia», deriva de «bureaucratie», lleva implícitos dos componentes lingüísticos: «bureau»: oficina y «cratos»: poder, apelando a la idea del ejercicio del poder a través del escritorio de las oficinas públicas. Sin embargo, el término burocracia al decir de otros autores, fue acuñado por el propio Weber, quien lo hizo derivar del alemán «büro», que también significa «oficina». En este sentido, para Weber, la burocracia es una gran organización que opera y funciona con cimientos racionales.

### 3.2.1.1 El sentido vulgar de la palabra Burocracia que se utiliza cotidianamente

No hay un apelativo más ultrajante y afrentoso para un empleado, oficinista o trabajador público incluso privado, que el que le llamen ¡Burócrata! En el tono de la voz, la inflexión y la palabra misma, conllevan una carga semántica poco dignificante. Significa de forma coloquial que al empleado le están diciendo flojo, perezoso, holgazán, irresponsable, improductivo, mantenido por el Estado y los impuestos de la sociedad, entre otras cosas no menos moderadas. La burocracia significa lentitud, exceso de trámites, distanciamiento total entre el prestador de los servicios públicos y el usuario de los mismos, producto de una exagerada adherencia de los funcionarios y empleados públicos a los reglamentos y rutinas, a los procedimientos y métodos consignados en los manuales de organización. La burocracia es para el ciudadano una sombra burda y costosa.

En realidad no sólo es un término, es un sistema de organización que no es malo pero los defectos que tiene lo hacen disfuncional en la mayoría de los casos.

Sin disfunciones, es evidente que las ventajas de la burocracia son las siguientes:

- a) Racionalidad.
- b) Precisión en el trabajo.
- c) Rapidez en las decisiones.
- d) Uniformidad de rutinas y procesos.
- e) Continuidad de la organización, más allá de las personas.
- f) Reducción de fricciones personales.
- g) Unidad de dirección.
- h) Disciplina y orden.
- i) Confiabilidad por la previsibilidad de circunstancias.
- j) Posibilidad de hacer carrera profesional dentro de la empresa.
- k) Eficiencia y productividad.
- l) Competitividad

Cada disfunción del modelo esta derivada de cada una de las 10 características idealizadas por Weber en su construcción teórica.

- 1. Exagerado apego a los reglamentos**
- 2. Exceso de formalismo y papeleo**
- 3. Resistencia al cambio**
- 4. Despersonalización de las relaciones**
- 5. Categorización del proceso decisional**
- 6. Adherencia exagerada a las rutinas y procedimientos**
- 7. Exhibición de señales de autoridad**
- 8. Dificultad en la atención de clientes**

Hay algunas aplicaciones del modelo Weberiano en la organización moderna y el gobierno no es la excepción:

- a) La especialización de operarios y de procesos de trabajo.
- b) La idea de la estandarización del desempeño de funciones.





- c) La noción de la centralización en la toma de decisiones, cuando así conviene a los fines de la organización. O en caso contrario, la descentralización.
- d) La uniformidad de prácticas institucionalizadas, que vienen a tipificar la moderna noción de imagen corporativa.
- e) La no duplicación de funciones.
- f) La profesionalización de la función administrativa como distinta de la función de los accionistas propietarios.
- g) La admisión y promoción en función de los méritos y talentos de las personas.
- h) La idea de que la organización, si bien es «gente» al final de cuentas, debe lograr altos niveles de estandarización, para lograr que se haga lo que se debe, no lo que se quiere.

Tomando en cuenta lo anterior, la palabra burocracia es un modelo de organización, con ventajas y desventajas, por lo tanto se deben aprovechar las aplicaciones del modelo para la modernización del gobierno, como servidores públicos se debe tratar de ser eficientes y garantizar ante todo un servicio de calidad, esto con el fin de dar el ejemplo a la ciudadanía a la que se deben por completo y quitar esa imagen grotesca que prevalece actualmente debido a los acontecimientos tan evidentes y descarados de corrupción tales como video-escándalos, tráfico de influencias, nepotismo, prepotencia, fraude, etc., a pesar de esta aseveración tan despectiva, el servidor público, como su nombre lo indica está para atender y ayudar a la ciudadanía en todo momento, brindándole sus servicio oportuno y efectivo, se debe a ella, siendo su trabajo uno de los más dignificantes y gratificantes, se debe buscar renovar la imagen del mismo, enaltecerla.

### 3.2.2 ¿Quién es el Servidor Público de Contraloría?

Cada Delegación o Comisaría cuenta con un Delegado o Comisario, un Departamento Jurídico, un Departamento de Control y Supervisión y Departamento de Desarrollo Administrativo así como algún otro Departamento que por sus funciones especializadas requiera de su creación, por ejemplo en la Comisaría Pública de la SEDECAP en el CEOPSR se cuenta con un Departamento de Validación al Listado de Contratistas Calificados y Pruebas de Laboratorio, por lo tanto debido a la complejidad de sus funciones, dicha dependencia cuenta con 674 servidores públicos en la actualidad que se distribuyen de acuerdo a la necesidad de la Dependencia en diferentes áreas, que van desde Secretario, Delegado o Comisario, Coordinador, Jefe de Departamento, Auditor (Correspondiente al Departamento de Control y Supervisión) y/o Analista (Correspondiente al Departamento Jurídico), se ubican en las siguientes categorías:

- Base, trabajan bajo condiciones de permanencia, no pueden ser fácilmente removidos de sus puestos, y su retribución ya ha sido considerada en el presupuesto de egresos.



Confianza, cumplen funciones de apoyo a las autoridades y funcionarios, manejan valores y realizan adquisiciones, dentro de esta categoría se encuentran:

- Honorarios
- Federales
- Eventuales o Lista de Raya, son trabajadores temporales que participan en actividades o proyectos no previstos.

La anterior clasificación es de acuerdo a las funciones que realizan y presentan una relación laboral en función al tipo de contratación. Estas categorías varían en función a la estructura administrativa de la administración, así como a la partida a la que correspondan su adscripción, cuyos sueldos varían según sus categorías de acuerdo a una tabulación elaborada por la Secretaría de Finanzas y que los cataloga en A, B y C, en el caso de los auditores sus sueldos varían entre \$8,500 hasta \$15,000 dependiendo de su contrato.

Para todas las adscripciones sin excepción rige la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos, en principio indica el concepto de "Servidor Público", en el que se incluye a todas aquellas personas que trabajan no sólo en la Administración Pública Estatal, sino en los poderes Legislativo y Judicial, descartando las clasificaciones inconcretas de altos funcionarios, funcionarios y empleados.

El artículo 124 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla establece que para los efectos de las responsabilidades a que alude este artículo se reputarán como servidores públicos a las personas que desempeñan un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza, sea cual fuere la forma de su elección o nombramiento: en el Estado, en los Municipios del Estado, en los Organismos Descentralizados, Empresas de Participación Estatal, Sociedades y Asociaciones asimiladas a éstos y en fideicomisos públicos; quienes serán responsables por los actos u omisiones en que incurran en el desempeño de sus respectivas funciones.

La denominación genérica de servidor público, se engloba a todos los trabajadores, empleados y funcionarios de la administración pública y por consecuencia todos sin distinción son sujetos de la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Puebla.

El servidor público puede incurrir en cinco tipos de responsabilidades a saber; administrativa, laboral, penal, política y civil.

Se pueden encontrar los conceptos de servidor público, en los artículos 108 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 124 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla; así como lo dispuesto por el



artículo 2o. de la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Puebla.

El comportamiento del Servidor Público esta basado en la Ley de Responsabilidades del Servidor Público y en los Códigos de Ética, para evitar cometer faltas por ignorancia y conocer los alcances y límites de las funciones que se tienen a cargo.

En la legislación Estatal se contemplan las características mínimas que deben comprender la actuación del servidor público en el ámbito de la Administración Pública, a continuación encontrará la legislación que reglamenta al servidor público con su respectiva sanción, a la cual se hace acreedor al incumplimiento de sus disposiciones.

Régimen	Legislación que lo reglamenta	Tipo de Sanciones
Administrativo	Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Puebla	Amonestación privada o pública; Suspensión hasta por seis meses; Destitución del empleo, cargo o comisión; Sanción económica; Inhabilitación temporal hasta por doce años, para desempeñar empleos, cargos o comisiones en el servicio público
Administrativo	Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Puebla	No contempla sanciones
Laboral	Ley de Trabajadores al Servicio del Estado	Destitución del empleo; readscripción en el puesto
Penal	Código de Defensa Social para el Estado Libre y Soberano de Puebla	Privación de la libertad; restitución del lucro obtenido
Político	Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Puebla	Destitución e inhabilitación
Civil	Código Civil	Reparación del daño causado
De Prestaciones Sociales	Ley del Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado de Puebla	Pecuniaria, responsabilidad civil o penal

Tabla 2. Manual de Organización de SEDECAP.



Los Auditores de SEDECAP se encuentran laborando en todas las Delegaciones o Comisarías las cuáles se clasifican en Tipo A, B y C siendo su modelo de estructura orgánica la siguiente:

### **Delegación Tipo “A”**

- 1.- Delegado
  - 1.1.- Secretaria
  - 1.2.- Auxiliar Administrativo
- 1.1- Subdelegado
  - 1.1.1- Secretaria
- 1.2- Jefe de Departamento
  - 1.2.1- Supervisores
  - 1.2.2- Auditores
  - 1.2.3- Analistas
  - 1.2.4- Secretaria

### **Delegación y Comisaría Tipo “B”**

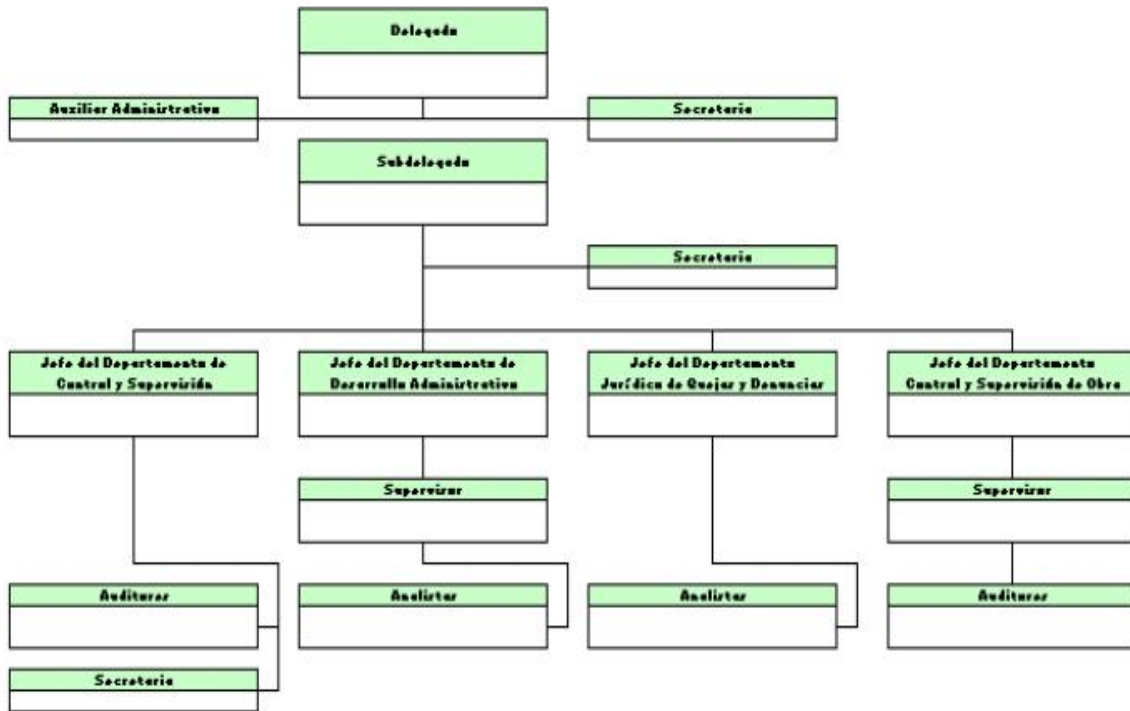
- 1.- Delegado
  - 1.1.- Secretaria
- 1.2- Jefe de Departamento
  - 1.2.2- Auditores
  - 1.2.3- Analistas
  - 1.2.4- Secretaria

### **Subdelegaciones Tipo “C”**

- 1.- Subdelegado
  - 1.1.- Secretaria
- 1.2- Jefe de Departamento
  - 1.2.2 Supervisor
  - 1.2.3- Auditores
  - 1.2.4- Analistas



## Delegación Tipo A



Organograma 1. Del Manual de Organización de SEDECAP.

## Delegación Tipo B

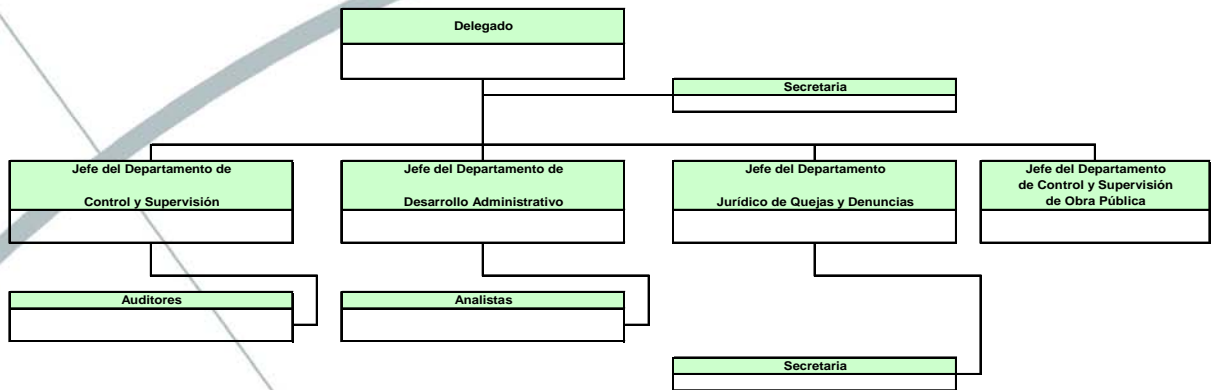


Tabla 3. Manual de Organización de SEDECAP.

## Delegación tipo C

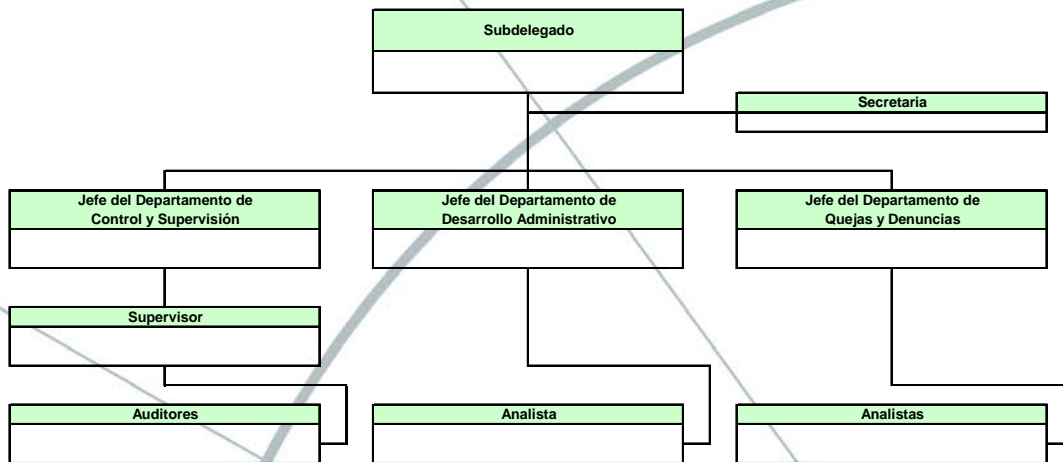


Tabla 4. Manual de Organización de SEDECAP.



Actualmente así se subdividen las Delegaciones, de acuerdo al trabajo que desempeñan y la importancia de sus funciones.

### Delegaciones, Subdelegaciones y Comisarías Públicas

TIPO "A"	TIPO "B"	TIPO "C"
GOBERNACIÓN	CULTURA Y TURISMO	DESARROLLO ECONÓMICO
FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN	SEDESO	PROCURADURÍA DEL CIUDADANO
SEP	DESARROLLO RURAL	
SEDURBECOP	PROCURADURÍA DE JUSTICIA	
SCT	COLEGIO DE BACHILLERES	
SALUD	SOAPAP	
COMITÉ ESTATAL DE OBRA PÚBLICA Y SERVICIOS REALCIONADOS (CEOPSR)	ISSSTEP	

Tabla 5. Manual de Organización de SEDECAP.

Las Delegaciones o Comisarías siempre deben estar enfocadas en estos 4 procesos que no se diferencian con el resto de las organizaciones en la actualidad, dichas actividades consisten en: **La identificación de las áreas críticas o de riesgo para la organización; el establecimiento de actividades de control; poner en marcha un sistema de control que contenga seguimiento documental y un programa de auditorías.**

#### 1. Identificación y evaluación de las áreas críticas

Las organizaciones están sujetas a constantes riesgos dentro de su ámbito de actuación que impactan y modifican sus resultados. Los riesgos de mermas, pérdidas, robos, faltas a la reglamentación que impliquen sanciones, etc., tienen su origen en elementos externos e internos entre los que se incluyen las condiciones del país: condiciones del mercado y de la industria lo que se traduce en *economía*, así como cambios en las leyes y falta de controles inadecuados.

Existen riesgos para las Delegaciones que están relacionados directamente con la conducta de los Servidores Públicos que van desde Delegados, Comisarios, Jefes de Departamento hasta analistas y auditores. La identificación de riesgos potenciales también debe tomar en cuenta la posibilidad de que en un proceso, **un servidor público busque un beneficio personal a expensas del interés del Gobierno.**

Existen muchos factores críticos para la organización que no suelen aparecer precisamente en los reportes financieros, pero que encierran la posibilidad de que se presenten pérdidas o actos deshonestos. Como ejemplos se pueden enumerar:



- 1.- La retención del personal
- 2.- La tasa de enfermedades
- 3.- El nivel de satisfacción de la ciudadanía por un servicio
- 4.- Preferencia por el Partido Político al cargo del cual está el Gobierno
- 5.- Tiempos de entrega del servicio

## 2. Actividades de control

Las actividades de control de una organización no lucrativa pueden definirse como procedimientos que aseguran la efectividad de las acciones para minimizar riesgos y obstáculos; alcanzar las metas que se ha planteado un periodo de Gobierno; y hacer que las leyes, reglamentos e instrucciones se acaten.

Como ejemplo de Actividades de Control están los procedimientos de autorizaciones para realizar ciertas actividades; los sistemas de Control y Seguimiento documental y la puesta en marcha de un programa de auditorías externas.

### a. Autorizaciones

Las atribuciones y niveles de autoridad de cada servidor público deben estar claramente definidos para asegurar que las decisiones sean tomadas por quienes pueden asumir la responsabilidad que se desprende de cada actividad.

Se deben establecer criterios claros para definir cuáles son las actividades que requieren de autorización superior para efectuarse, tomando como criterio el nivel de riesgo potencial de cada actividad; la cantidad de recursos o activos que se están contemplando; la posibilidad de incurrir en una falta de la ley; las oportunidades para obtener beneficios personales, etc.

Es recomendable que las responsabilidades para supervisar, autorizar y de ejecutar las transacciones, sobre todo si involucran recursos materiales o financieros, se encuentren en manos distintas a los encargados de registrar y documentar dichas operaciones, de tal forma que se reduzca el riesgo de que exista información manipulada.

Un principio rector de las actividades de control debe ser el que ninguna persona debe estar facultada para controlar un proceso de tal manera que se vuelva difícil detectar errores o desfalcos de la empresa. En un escenario ideal, el flujo de actividades de la empresa está diseñado para que el trabajo de una persona sirva como controlador del trabajo de otra.

### b. Sistemas de documentación y control

Cada organización debe asegurarse de que sus procedimientos de registro contable, de inventario y demás sistemas de control cuenten con información completa, exacta, puntual y actualizada permanentemente.

Contar con información actualizada sobre las operaciones permite controlar adecuadamente el funcionamiento y facilita la elaboración de reportes externos. Un sistema de documentación y control permite también que los servidores: Jefes



o auditores que requieran información sobre las operaciones, puedan monitorear, revisar y actuar eficientemente conforme a lo que dicen esos datos.

Los reportes y la información generada gracias a un sistema de documentación y registro adecuado, hace más fácil verificar la eficiencia de los demás mecanismos de control y comprobar que estén funcionando adecuadamente.

Como mínimo, un sistema de información efectivo debe permitir a un Delegado, Comisario o Jefe de Departamento de la organización:

1. Identificar, cuantificar, medir, monitorear las actividades, riesgos, situación financiera y el desempeño general de la Dependencia.
2. Monitorear la efectividad de dichas actividades y la coherencia entre objetivos y logros, reportando todas las desviaciones.

Los sistemas de información deben revisarse y evaluarse constantemente para verificar la relevancia de los datos que aporta así como la conveniencia y la calidad del sistema.

### **c. Control de los datos contables**

Toda organización debe mantener control sobre los datos contables, incluyendo además de la información financiera, información sobre los recursos (materiales, humanos, financieros) con el fin de asegurar:

1. Que se cuente con toda la información contable;
2. Que todos los registros sean confiables y puntuales;
3. Que todas las transacciones queden registradas en el momento;
4. Que las adjudicaciones y adquisiciones sean legítimas; y
5. Que los registros se mantengan permanentemente actualizados.

El sistema de Control Contable debe permitir identificar cualquier desviación de las actividades normales o esperadas de la organización en un período determinado; cualquier desviación o alteración en los datos debe ser reportada y revisada para verificar la validez de las operaciones. Los controles no solamente son financieros, ya que muchas oportunidades para la corrupción o para la ineficiencia provienen de actividades operativas, tales como **la gasolina gastada en determinado número de transportes y las ausencias de los empleados**. Los controles operativos van de la mano y complementan a los controles financieros.

### **d. Auditorías del Órgano de Control**

Las auditorías y revisiones a las Dependencias son un elemento clave para velar por la integridad de las operaciones del gobierno y tener la certeza de que los procedimientos de control son efectivos. Los auditores evalúan la efectividad de los sistemas de control.

Las auditorías se realizan por lo menos una vez al año. Para que la auditoría sea efectiva debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Ser independiente de las funciones que va a inspeccionar
2. Contar con solvencia profesional

3. Tener acceso a la información necesaria
4. Que las recomendaciones y conclusiones de la auditoría sean atendidas por la Dependencia

El objetivo de una auditoría es desarrollar sugerencias o líneas de acción para mejorar los sistemas de control que lo requieran. Las auditorías revisan la información contable, legal, técnica y operativa del gobierno para detectar las anomalías de las operaciones y para garantizar que los sistemas de autorizaciones se apliquen sin abusos. La auditoría es un sistema de protección en contra de pérdidas mayores de recursos traducidos en tiempo y a su vez en dinero.

### **3.3 Los Auditores**

Los Auditores pertenecen al Departamento de Control y Supervisión, mientras que los Analistas tienen la misma jerarquía en la Estructura Organizacional sin embargo se ubican en el Departamento Jurídico, en el Departamento de Desarrollo Administrativo y en el Departamento de Quejas y Denuncias. Para definir el perfil de Puesto de un Auditor, primero tenemos que determinar para qué sirve un Departamento de Control y Supervisión, mismo que tiene como objetivos los siguientes:

- 1. Elaborar el Programa Anual de Auditorías y Revisiones, a realizar en las Dependencias y Entidades de su adscripción.**
- 2. Establecer los mecanismos de control y supervisión, con el fin de dar cumplimiento al Programa Anual de Auditorías y Revisiones; así como, de las observaciones y recomendaciones de medidas correctivas, derivadas de las mismas, practicadas a la Dependencia y Entidades de la Administración Pública Estatal.**
- 3. Elaborar los informes mensuales del avance de actividades del Programa Anual de Auditorías y Revisiones, de la Delegación, Subdelegación y Comisaría Pública.**
- 4. Controlar y evaluar los informes de auditorías y revisiones, que se realicen.**
- 5. Fortalecer el control interno de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal a través de la práctica de auditorías y revisiones.**
- 6. Verificar, examinar y evaluar los Recursos Humanos, Materiales y Financieros asignados a los planes programados y presupuestados, establecidos en apego a las disposiciones legales y normas y lineamientos aplicables.**

Las funciones del Departamento de Control y Supervisión, son las siguientes:



1. Elaborar el Programa Anual de Auditorías y Revisiones con base en el presupuesto autorizado al año fiscal, fuerza de trabajo, experiencia histórica y archivo permanente; así como a los programas prioritarios del sector, importancia del presupuesto asignado y áreas de oportunidad o riesgo de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal.
2. Proponer al Delegado, Subdelegado o Comisario el Programa Anual de Auditorías y Revisiones a desarrollar en la Dependencia o Entidad.
3. Elaborar los planes de trabajo para la realización de revisiones, inspecciones, evaluaciones, fiscalizaciones y auditorías programadas o extraordinarias; considerando los lineamientos y disposiciones que sobre el particular emita la Coordinación General de Delegaciones y Comisarios y someter a consideración del C. Delegado.
4. Elaborar y presentar al Delegado, Subdelegado o Comisario Público, los oficios de inicio, resultado y seguimiento de auditorías y revisiones, para su autorización y firma.
5. Efectuar auditorías, revisiones, intervenciones y verificaciones en las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal que estén contempladas en el Programa Anual de Auditorías y Revisiones, de acuerdo a la normatividad establecida; así como las que por instrucciones superiores deban realizarse.
6. Elaborar los informes de auditorías y revisiones en apego a las disposiciones emitidas al respecto, y someterlo a la consideración del Delegado, Subdelegado o Comisario Público para aprobación.
7. Elaborar los informes mensuales del avance de actividades del Programa Anual de Auditorías y Revisiones; que contempla las auditorías y revisiones iniciadas, en proceso y concluidas; así como, las observaciones, montos determinados, solventación de las recomendaciones y demás actividades relacionadas con el Programa.
8. Elaborar previo acuerdo del Delegado, Subdelegado o Comisario Público, las actas circunstanciales que se consideren convenientes levantar durante el desarrollo de la auditoría, revisión, intervención y verificación, así como cuando el personal de la Unidad Administrativa revisada no proporcione la información requerida.
9. Elaborar las Actas de inicio y término de cada revisión.
10. Notificar al Delegado, Subdelegado o Comisario Público las responsabilidades administrativas y/o penales detectadas como consecuencia de las auditorías y revisiones.

11. Llevar el control de las auditorías y revisiones; así como, de las observaciones y recomendaciones de medidas correctivas y preventivas.
12. Dar seguimiento a la solventación de observaciones determinadas en las auditorías y revisiones de acuerdo con las fechas compromiso previamente establecidas con el área intervenida y requerir, en su caso, previo acuerdo con el Delegado el abatimiento de las mismas.
13. Turnar al Delegado, Subdelegado o Comisario Público los expedientes de las observaciones derivadas de auditorías y revisiones, cuando los Servidores Públicos de las áreas intervenidas tengan responsabilidades u omitan implantar las medidas correctivas y preventivas propuestas para el procedimiento administrativo correspondiente.
14. Proporcionar a las unidades administrativas competentes de la Secretaría, cuando así se requiera, la información y documentación necesaria de los asuntos en los que demande su intervención, de las auditorías, revisiones y evaluaciones, realizadas en las Dependencia y Entidades de su adscripción previa autorización del Delegado, Subdelegado o Comisario Público.
15. Informar mensualmente al Delegado, Subdelegado o Comisario Público, el avance del Programa Anual de Auditorías y Revisiones; así como la determinación de observaciones y solventación de las recomendaciones y demás actividades relacionadas con el Programa.
16. Las demás que le señale el Delegado, Subdelegado o Comisario Público.

Una vez que hemos descrito las funciones y objetivos de un Departamento de Control y Supervisión podemos entender mejor la importancia de un Auditor para dicho departamento.

### **3.3.1 Descripción de Puesto del Auditor**

El auditor es el especialista técnico que puede realizar revisiones y auditorías coordinado siempre por un trabajo de equipo, supervisado por su Jefe de Departamento y por el Delegado, su trabajo es importante, ya que siempre está en contacto con la ciudadanía, es el que por medio de revisiones físicas y de supervisión se enfoca a cuestiones técnicas que requieren su presencia en campo, más que a cuestiones meramente administrativas, derivado de las cuales puede determinar observaciones importantes que incluso puedan llegar a ser causa de Inicio de Procedimiento para los miembros de las diferentes Dependencias que no hayan realizado su trabajo apegados a la normatividad vigente, ya sea por ignorancia o con conocimiento de causa lo cual se traduce muchas veces en corrupción, donde la corrupción se traduce en pérdidas económicas a fin de cuentas, derivadas en la insatisfacción de las necesidades de los ciudadanos, atentando contra los recursos que corresponden al Estado, por lo tanto no se busca el bien común y todo se traduce en: pobreza, inseguridad,





destrucción y muerte, de esta tan trágica y realista se trata de crear conciencia en el servidor público de la importancia del trabajo.

El auditor de cierta manera derivado de sus funciones técnicas es el que sí así se puede decir de alguna manera “da la cara a la sociedad” convive con ella y funge como mediador, trata en lo posible de evitar las irregularidades que se puedan presentar tanto de parte de los miembros de la Dependencia como de los propios ciudadanos, es un verdadero Servidor Público destinado a luchar por la legalidad y la correcta ejecución de los trabajos que el Gobierno se ha propuesto para poder contribuir con el bienestar del estado y aminorar en lo posible los males que lo aquejan como son: la falta de Hospitales, de Escuelas, de Agua y Drenaje, de Caminos y Transportes, que son los servicios indispensables a los que tiene derecho todo mexicano, así como la falta de espacios culturales y de Esparcimiento que brinden nuevas oportunidades para la Difusión de manifestaciones culturales que son parte de nuestra idiosincrasia.

Se cuenta con un Manual de Organización y de Procedimientos de la SEDECAP, en el cuál se describen todos los puestos de la Dependencia, para el Puesto del Auditor contamos con la siguiente información:

**a. Categoría del puesto**

En estructura es el puesto de más baja denominación y responsabilidad, como se aprecia en los organogramas mostrados anteriormente.

**b. Denominación del Puesto**

Auditor del Departamento de Control y Supervisión en la Delegación de la SEDECAP de la Dependencia

**Por ejemplo:**

Auditor del Departamento de Control y Supervisión de la Comisaría Pública de la SEDECAP en el Comité Estatal de Obra Pública y Servicios Relacionados.

**c. Familia Ocupacional**

Los Analistas se asemejan a los Auditores pero se encuentran adscritos a otros departamentos como el jurídico y el de Desarrollo Administrativo, como ya se mencionó.

**d. Las características jurídicas:** Se encuentran en el manual de Políticas y Lineamientos para trámites en Materia laboral, correspondientes a Alta de un empleado.

1. Los Auditores son puestos de confianza, pueden ser de Honorarios, Federales o Lista de Raya. Los puestos base pertenecen a aproximadamente un 5% del total de los empleados de la Secretaría, los cuales pertenecen a secretarías y algunos analistas que cumplen funciones administrativas.
2. Un trabajador de confianza recibe su sueldo integrado en dos pagos y en dos, pertenecen a quincena y compensación depende directamente de la categoría a la que pertenecen de la Tabla de Tabulaciones de Sueldos de la Secretaría de Finanzas y Desarrollo Social.
3. Los contratos pueden ser anuales, trimestrales o anuales, dependiendo de la autorización de los Recursos de la Secretaría de Finanzas.
4. Los Auditores carecen de todo tipo de prestaciones, pueden de manera voluntaria acceder a ISSSTEP pagando cuotas muy elevadas.



5. Con antigüedad de un año o más tienen derecho a los dos periodos vacacionales que se fijan en el año establecidos actualmente, pero eso varía dependiendo del Secretario al que este a cargo la Dependencia.
6. Incentivos: No se cuenta con incentivos para esta categoría, solamente se brinda un estímulo anual, en donde el Delegado decide a quien se le otorga de acuerdo al desempeño que a su consideración haya realizado el empleado, esta gratificación se entrega en el Mes de Octubre o Noviembre.
7. Seguro de Vida: Se cuenta como auditor con un seguro de Vida por \$5,000.00, sí le pagan con cheque electrónico, el cual se puede cobrar en SERFIN.
8. El horario de trabajo, es un punto que no se había tocado con anterioridad y es de suma importancia, queda establecido en este Manual, debiendo ser una jornada de 8 horas para personas de Confianza, de 9:00 a 18:00 horas, con una hora para comer, que puede ser de 14:00 a las 15:00 o de las 15:00 a las 16:00 horas, los empleados deben tomarla de manera escalonada con el fin de que la oficina no se quede sin personal durante esa hora.

**No quedan comprendidas en lo dispuesto por el anterior numeral, aquellas unidades que por las características propias de la Institución requieran laborar mayor tiempo o cubrir guardias de 24 horas.**

**e. Descripción de Puesto de SEDECAP para el auditor, vigente correspondiente al Manual de Organización de la Dependencia:**

<b>Nombre del puesto</b>	Auditor
<b>Número de personas requeridas</b>	Varían según el tipo de Delegación
<b>Ubicación Administrativa</b>	Departamento de Control y Supervisión

#### **Función Genérica**

Participar en el establecimiento de los mecanismos de control, con el fin de dar cumplimiento al Programa anual de Auditorías y Revisiones; así como, de las observaciones y recomendaciones de medidas correctivas, derivadas de las mismas, practicadas a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal.

Proporcionar al Jefe del Departamento, los datos necesarios para la elaboración de los informes mensuales, del avance de actividades del programa Anual de Auditorías y Revisiones de la Delegación, Subdelegación o Comisaría Pública.

Elaborar los planes de trabajo y detallado, para la realización de las auditorías y revisiones programadas; considerando los lineamientos y disposiciones que sobre el particular se han emitido.

Elaborar los informes de auditorías y revisiones, y presentarlos al Jefe del Departamento de Control y Supervisión , para obtener su visto bueno.

#### **Relaciones de autoridad**

<b>Reporta a:</b>	Jefe de Departamento de Control y Supervisión
<b>Supervisa a:</b>	



### Relaciones de Coordinación

<b>Interna Ascendente</b>	Jefe de Departamento de Control y Supervisión
<b>Interna Horizontal</b>	Audidores
<b>Interna Descendente</b>	No hay
<b>Externas</b>	Todas las Unidades Administrativas de la Secretaría

### Funciones Específicas del Auditor

1. Participar en la implementación de los mecanismos de control, con el fin de dar cumplimiento al Programa Anual de Auditorías y Revisiones, así como, de las observaciones y recomendaciones de medidas correctivas, derivadas de las mismas, practicadas a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal.
2. Elaborar y presentar para el visto bueno del Jefe del Departamento de Control y Supervisión, los planes de trabajo y detallado, para la realización de las auditorías y revisiones programadas; considerando los lineamientos y disposiciones establecidas al efecto.
3. Efectuar auditorías, revisiones, intervenciones y verificaciones, en las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal, que estén contempladas en el Programa Anual de Auditorías y Revisiones, de acuerdo a la normatividad establecida; así como, las que por instrucciones superiores de oficinas centrales, deban realizarse.
4. Elaborar los informes de auditorías y revisiones, en apego a las disposiciones emitidas al respecto, y someterlo a la consideración del Jefe del Departamento de Control y Supervisión, para su visto bueno.
5. Participar en la elaboración los informes mensuales, del avance de actividades del Programa Anual de Auditorías y Revisiones; que contempla las auditorías y revisiones iniciadas, en proceso y concluidas; así como, las observaciones y montos determinados y la solventación de las recomendaciones, y demás actividades relacionadas con el Programa.
6. Notificar al Jefe del Departamento de Control y Supervisión, las responsabilidades administrativas detectadas, como consecuencia de las auditorías y revisiones practicadas.
7. Dar seguimiento a la solventación de observaciones, determinadas en las auditorías y revisiones, de acuerdo con las fechas compromiso previamente establecidas, con el área intervenida; y requerir, en su caso, el abatimiento de las mismas.
8. Elaborar con acuerdo del Jefe de Departamento, las actas circunstanciadas que se consideren convenientes levantar durante el desarrollo de la revisión, intervención y verificación, así como cuando el personal de la Unidad Administrativa revisada no proporcione la información requerida.

9. Llevar el control de las auditorías y revisiones, que le correspondan; así como, de las observaciones y recomendaciones de medidas correctivas y preventivas.
10. Integrar la información necesaria, que sea de su competencia, para que el Jefe del Departamento de Control y Supervisión, turne al Delegado, Subdelegado o Comisario Público, los expedientes de las observaciones, derivadas de auditorías y revisiones, cuando los Servidores Públicos de las áreas intervenidas tengan responsabilidades u omitan las medidas correctivas y preventivas propuestas, para el procedimiento administrativo correspondiente.
11. Preparar para las unidades administrativas competentes de la Secretaría, cuando así se requiera, la información y documentación necesaria de los asuntos en los que demande su intervención, de las auditorías, revisiones y evaluaciones, realizadas en las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Estatal.
12. Informar mensualmente al Jefe del Departamento de Control y Supervisión, el avance de las auditorías y revisiones; así como, la determinación de observaciones y solventación de las recomendaciones, y demás actividades, que le fueron encomendadas.
13. Las demás que señale el Jefe del Departamento de Control y supervisión así como el Delegado, Subdelegado y Comisario Público.

Tabla 6. Manual de Organización de la SEDECAP, Análisis de Puesto del Auditor.

### 3.3.2 Perfil del Puesto del Auditor

#### Perfil de Puesto para el Auditor

- Licenciatura en Contaduría Pública, Administración de Pública, Arquitectura, Ingeniería o cualquier otra que se estime conveniente de acuerdo a las funciones prioritarias del puesto.
- Dos años de experiencia en actividades relacionadas con el puesto.
- Conocimientos en Auditoría Pública, Administración; Contabilidad General; Procedimientos de Adjudicaciones de Bienes y Servicios, Obra Pública; Presupuestos; Leyes Estatales y Federales relativas al ramo.
- Habilidad en técnicas de relaciones públicas.
- Exámenes: Psicométrico y de Conocimiento.
- Conocimientos básicos de computación.
- Saber conducir automóvil.

Tabla 7. Manual de Organización de la SEDECAP, Perfil de Puesto del Auditor.

Complementando la referencia a **Exámenes**: Sólo se menciona que se aplicarán pruebas psicométricas y de conocimiento, sin embargo no se especifica qué tipo de pruebas y qué resultados son deseables.

Las pruebas psicométricas que se aplican en la SEDECAP, no incluyen a los Auditores ni a los Analistas, debido a que consideran que no tienen a su cargo responsabilidades ni decisiones mayores, hace dos años se aplicaron a partir del puesto de Jefes de Departamento hasta los Delegados (menor a mayor jerarquía) con el fin de garantizar la estabilidad en sus puestos debido al Servicio Civil de Carrera, las pruebas que se aplicaron a Jefes de Departamento fueron: Prueba de



Cleaver, Test de Raven, una prueba aritmética y otra para detectar errores en un texto, la única variación empleada en los Delegados fue un examen que incluía un presupuesto que incluía conversiones a otras monedas. No se le dio seguimiento a las mismas, no fueron avisados de los resultados y el Servicio Civil de Carrera como ya mencioné es un proyecto en proceso.

**3.3.3 Valores trascendentales en la formación y ejercicio del Servidor Público** SEDECAP tiene 7 valores como organización pero el Gobierno Federal actualmente en su esfuerzo de modernización y renovación busca la difusión y práctica de 11 valores que a continuación se explican, con el fin de abatir las prácticas corruptas de los servidores públicos, estos valores son modelo de valores internacionales, incorporados por países como: Holanda, Francia y Canadá que han logrado reducir en gran medida las deficiencias en la Administración Pública.

#### 1. Bien Común: declaración del valor



**"Asumo un compromiso irrenunciable con el bien común, que se refiere al bien de todos, sobre mis intereses particulares. Entiendo que el servicio público es patrimonio de todos los mexicanos y de todas las mexicanas y por tanto procuraré, el bien común por encima de los intereses particulares". Vicente Fox<sup>33</sup>.**

Uno de los principales valores que deben regir el comportamiento de un servidor público es el bien común. Este valor se define, en esencia, como el **interés de nosotros los servidores públicos por el bien social**, es decir, la búsqueda de que la comunidad inmediata en la que conviven, así como la sociedad, en general, se vean beneficiadas a partir del trabajo que realizamos.

Este valor está directamente relacionado con el sentido de la **solidaridad** hacia las demás personas, esto es, tener un sentimiento de pertenencia en la comunidad, como grupo, y asumir un compromiso de cooperación y ayuda hacia ésta.

El **beneficio social** que se obtiene de practicar una actitud y compromiso con el bien común, consiste en que la comunidad cuenta con servidores públicos comprometidos con los ciudadanos y responsables con el trabajo que realizan. Esto permite el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

Para actuar en la búsqueda del bien común se requiere sentirse parte de la comunidad, identificarse con ella. Esto implica que todos los servidores públicos se pongan en el lugar de los ciudadanos a quienes sirven, para entender mejor sus necesidades y tratar, así, de atenderlas de la mejor manera posible.

---

<sup>33</sup> Curso de Ética y valores de SECODAM, Instituto de la Administración Pública.



Otro concepto clave relacionado con el bien común es el del **compromiso social** que deben asumir los servidores públicos, que se concreta en hacer a la sociedad la promesa de procurar su beneficio y cumplirla.

El bien común **considera las aportaciones de cada persona**, al contribuir a lograr un todo, esto es, reconocer que la aportación de cada individuo es valiosa porque contribuye al beneficio de la comunidad y a su vez al país.

Cuando se practica el bien común, se reconoce cómo a través de la sociedad se constituye a la persona y cómo, a su vez, la persona misma constituye una parte de la sociedad. En la medida que exista este reconocimiento, existirá un sentido de pertenencia y se generará el compromiso para con la comunidad.

Asimismo, se requiere que como parte del bien común, se valore la idea de que el beneficio de uno *contribuye al beneficio de todos*, mientras que **el beneficio de todos, implica la mejora de uno**.

Presentación de antivalores

Las actitudes contrarias a la actuación conforme al bien común serían:

- El egoísmo.
- El egocentrismo.
- La actitud individualista y no solidaria.
- El aislamiento social.
- El desinterés por el bien de los demás.
- La apatía de los problemas de la sociedad.

**Presentación de los comportamientos típicos que se observan cuando se vive este valor:** Para aprender a poner en práctica el valor del bien común, es necesario definirlo en función de algunos comportamientos típicos de los servidores públicos que lo practican.

El primer comportamiento esperado sería interesarse en programas de desarrollo social para los menos favorecidos, o sea, para aquellas personas que se encuentran en la pobreza extrema y que, por lo tanto, carecen de los satisfactores básicos: los desprotegidos y los marginados de la sociedad.

La búsqueda del bien común requiere que las personas se interesen en las necesidades y circunstancias de los demás. No se trata únicamente de reaccionar cuando se solicite apoyo, sino de interesarse por iniciativa propia, estar pendientes de lo que otros necesitan, interesarse en ello y buscar su satisfacción, en la forma en que los servidores públicos puedan hacerlo.

La práctica de este valor requiere también que las personas escuchen, hablen, respondan y atiendan a su comunidad procurando siempre ponerse en el lugar del otro, esto es, mostrar una actitud de empatía o identificación para comprender la situación de las otras personas.

Cuando los servidores públicos procuran el bien común, aplazan o dejan para después la satisfacción de sus propias necesidades a fin de ayudar a otros seres

que requieren de su apoyo. En la medida en que se anteponga el bien común al bien particular, ambas partes, servidores y sociedad, se verán beneficiadas. No es fácil actuar de esta forma; sin embargo, el reconocimiento y atención a las necesidades de la sociedad son la razón de ser de los servidores públicos.

Por otra parte, el concepto de bien común es aplicable no únicamente a la comunidad en general, sino también al grupo que conforma esta Secretaría. Es por ello que se espera que todos los servidores públicos estén dispuestos a ofrecer, dentro de la propia dependencia de gobierno, apoyo solícito y desinteresado y eficiente en sus actividades y tareas a quienes así lo requieran.

## 2. Imparcialidad: Declaración del valor



**"Actuaré siempre en forma objetiva e imparcial sin conceder preferencias o privilegios indebidos a persona alguna".  
Vicente Fox.**

Como la propia declaración del valor lo menciona, la esencia es el **no conceder preferencias** o privilegios indebidos a las demás personas. Dicho de otra manera, no se debe tomar partido para favorecer a alguien en particular.

Otro concepto clave relacionado con la imparcialidad es la **objetividad**. La objetividad obliga a no considerar cuestiones ajenas al asunto sobre el cual se está tomando una decisión o definiendo el trato con las personas. La imparcialidad está también encaminada a la búsqueda de la **justicia** y al **trato igual a todas las personas**, porque así lo merecen.

Presentación de antivalores:

Las actitudes contrarias a la actuación conforme a la imparcialidad serían:

- Favoritismo.
- Compadrazgo.
- Nepotismo que se define como: la desmedida preferencia que se da a parientes para las concesiones o empleos públicos.
- Subjetivismo.
- Inconsistencia (falta de duración, estabilidad, solidez) en aplicación de políticas, normas y leyes.

Analizando estos antivalores, clarificamos mejor el concepto de la imparcialidad.

**Presentación de comportamientos típicos de vivir este valor:** En las diferentes tareas que lleva a cabo un servidor público pueden encontrarse los siguientes comportamientos como parte de su ejercicio con integridad.

El servidor público íntegro **lleva a cabo con objetividad su comportamiento, desempeño y trato hacia sus superiores y compañeros de trabajo**. En la medida en que busque ser objetivo, esto se reflejará en mejores relaciones interpersonales en el contexto laboral. Esto también aplica para sus colaboradores, esto es, deberá reconocer de manera objetiva el desempeño de las personas que dependen de él.

La integridad en un individuo se demuestra también en los mensajes verbales que transmite. Deberá **expresarse** en todo momento **en forma precisa y objetiva**, evitando los comentarios alejados de la verdad y de los hechos, ya sea en asuntos de trabajo o personales.

El funcionario público íntegro **no podrá otorgar algún tipo de concesión especial** a otras personas a cambio de un beneficio personal, a lo que frecuentemente se puede ver expuesto por el tipo de encargo que desempeña.

Se requiere especificar que la integridad en un funcionario público implica **aceptar sólo aquellas gratificaciones o reconocimientos que sean permitidos** en el ejercicio de su función, para evitar preferencias en las relaciones con los demás. Esto es, no podrá aceptar las gratificaciones prohibidas para no mostrar preferencias a aquéllos que se las hayan proporcionado.

La integridad consiste también en **ofrecer un trato equitativo -igual- a cualquier ciudadano** que requiera del servicio público sin hacer ningún tipo de distinción por diferencia de creencias, géneros, culturas o nivel socioeconómico. Este punto también es aplicable a los demás colegas en el ámbito laboral, esto es, **tratar a todos los servidores públicos por igual**, independientemente de su puesto o actividad.

Actuar íntegramente incluye **distribuir los recursos entre el personal a cargo de manera equitativa**, con el fin de propiciar y facilitar el óptimo desempeño de sus funciones.

Además, **deberá observar una actitud objetiva e imparcial** enfocándose al asunto o situación que se aborde, sin dejarse influir por la predisposición -positiva o negativa- hacia las personas involucradas.

De igual manera, la integridad del servidor público se traduce en elegir a los proveedores de productos o servicios que presenten las mejores propuestas en beneficio del sector público y por consecuencia de la sociedad en general, sin dejarse influir por ningún tipo de relación con estas entidades.

### 3. Entorno Cultural y Ecológico: Declaración del valor



**"Adoptaré una clara actitud de respeto y defensa de la cultura y ecología de nuestro país". Vicente Fox.**

La idea central sobre el entorno cultural se refiere a comprender y valorar la diversidad en cuanto a estilos de vida, creencias y costumbres de los diferentes grupos en el país. Este valor implica no discriminar (dar trato de inferioridad a una persona o colectividad por motivos raciales, religiosos, políticos, etc.) a las personas con una cultura diferente a la propia, esto es, respetar las diferentes culturas que coexisten en México.



Otra idea clave relacionada con estos principios es no sólo respetar a otras culturas, sino preservar el valor cultural como parte de las raíces propias. El aprecio por el entorno cultural significa interesarse en evitar que desaparezcan las culturas que son parte de México, lo cual puede lograrse respetando su forma de entender o ver la vida, la cosmovisión (manera de interpretar la vida) y sus costumbres y tradiciones, siempre y cuando no se trate de apoyar prácticas que vayan en contra de la dignidad del ser humano, ni de su bienestar físico y emocional.

El segundo ámbito que se contempla como parte del medio ambiente, además del ámbito cultural, es el llamado entorno ecológico. La preocupación por el uso adecuado y la preservación de los recursos naturales se ha vuelto un tema crítico en la actualidad, por lo que se trata de crear conciencia, en todos los sectores, de la necesidad de cuidar el medio ambiente.

Una vez que se toma conciencia del problema relativo al medio ambiente, se debe comprender que todos y cada uno somos responsables de cuidar el medio del cual formamos parte. Una actitud proactiva con relación a este tema sería la de contribuir a preservar el entorno ambiental y el equilibrio ecológico. Finalmente, es necesario respetar las leyes que rigen la relación del ser humano con su medio ambiente. Estas leyes se han reformado y ampliado de manera considerable en los últimos años.

Cuidar el medio ambiente no es sólo responsabilidad de organizaciones formales, como instituciones y empresas: debe ser preocupación de cada individuo el formar una actitud de conciencia para la preservación del mundo natural en que habitamos.

Presentación de antivalores:

Las actitudes contrarias a la actuación conforme al **Entorno Cultural y Ecológico** serían:

Antivalores de la preservación del entorno cultural

- Etnocentrismo (Tendencia emocional que hace de la cultura propia el criterio exclusivo para interpretar los comportamientos de otros grupos, razas o sociedades).
- Despreciar las raíces culturales.
- Xenofobia (odio, repugnancia u hostilidad a extranjeros).
- Gethos culturales sin relación, colaboración o cohesión alguna.
- Intolerancia a la diversidad cultural.

**Antivalores de la preservación del entorno ecológico**

- Derrochar.
- Dispendio (gasto por lo general excesivo o innecesario).
- Desperdiciar.
- Malgastar.
- Usar en forma inadecuada e ineficiente los recursos.
- Falta de respeto a los seres vivos y a la naturaleza en general .

En la práctica los comportamientos típicos que se esperarían de un servidor público que cumpla con el principio de apreciar el entorno cultural y ecológico se especifican enseguida.

### **a) Entorno cultural**

El aprecio por el entorno cultural se demuestra al reconocer y valorar la importancia de las tradiciones, las artes y demás manifestaciones de nuestro pueblo, del país y de la humanidad. Si la persona reconoce la importancia del entorno cultural, significa que entiende la existencia de diferentes formas de pensar (entender idiosincrasia) de nuestros pueblos y aprende así a respetarlos.

Otro comportamiento esperado en el individuo que aprecia el entorno cultural es el tener interés y conocer otras culturas del mundo siendo capaz de hacer comparaciones entre éstas y la propia. En la medida que conoce más, desarrolla la valoración por la propia y el sentido de la tolerancia por las demás. Como consecuencia de ello, quien se compromete con su entorno cultural es capaz de sentir orgullo por sus raíces históricas y naturales, además de buscar conocer las costumbres y tradiciones de las diferentes regiones de todo el país.

Adicionalmente, respetar y valorar a quienes se dedican a la creación del arte es otro comportamiento típico en el compromiso con el entorno cultural. Y no sólo esto, sino colaborar con las instituciones que se dedican a promover la cultura en la comunidad y participar en eventos que muestren otras culturas.

El servidor público que siente aprecio por el entorno cultural tenderá a promover una actitud hacia la interculturalidad, es decir, la convivencia entre las diferentes culturas, de manera que se respeten los derechos de toda la ciudadanía, así como su sentido de pertenencia. La convivencia con otras culturas como parte de este valor implica finalmente, manifestar la intencionalidad de colaboración y cooperación para tratar de enriquecerse al retomar lo mejor de cada cultura.

### **b) Entorno ecológico**

Por otro lado, la preocupación por el entorno ecológico se demuestra aprendiendo a apreciar la naturaleza, a los seres vivos y al resto de los recursos naturales. Para ello se necesita comprender que lo que afecta a la naturaleza, nos afecta a todos. La comprensión de un principio tan sencillo a la vista y tan trascendente, permitirá desarrollar conciencia de la importancia del entorno natural.

El aprecio por el entorno ecológico se traduce en usar y aprovechar de manera racional los recursos naturales y cuidar su preservación para las generaciones futuras, evitando acciones que dañen a la naturaleza. Además se refiere a emprender acciones como:

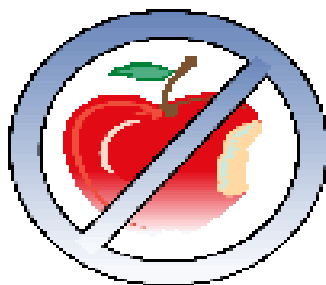
- No contaminar.
- No desperdiciar los recursos como el agua, el papel, etc.
- Reciclar materiales.

- Evitar el uso excesivo de productos contaminantes (uso racional del automóvil, aerosoles, etc.) .

Se espera que una persona comprometida con el entorno ecológico participe en los programas y campañas de instituciones que emprenden acciones para la concientización sobre la importancia del medio ambiente.

De igual manera, el servidor público que vive una cultura ecológica se compromete: conoce y comprende los efectos de sus acciones sobre el entorno natural, mantiene el interés por la información relacionada con aspectos ecológicos y a no contaminar y no desperdiciar los recursos.

#### 4. Integridad: Declaración del valor



**"Ceñiré mi conducta pública y privada de modo tal que mis acciones y mis palabras sean honestas y dignas de credibilidad, para fomentar, así, una cultura de confianza y de verdad". Vicente Fox.**

Ser un servidor público íntegro, está relacionado con otros valores, principios y virtudes que se consideran clave para cultivar la integridad. Implica actuar en forma congruente con las ideas que el propio servidor público profesa y manifiesta. Ser un servidor público íntegro está relacionado, en primer lugar, con el valor de la **honestidad**, lo que implica decir **la verdad** en cualquier circunstancia. De esta manera se gana la **credibilidad** de las demás personas. Adicionalmente, la integridad permite que la persona sea digna de **confianza** para el manejo de información, la realización de tareas y el buen cumplimiento de las mismas.

La honestidad se lleva por medio de acciones concretas como: decir siempre la verdad, nunca dar cohecho, nunca tratar de "agilizar" trámites por medio de favores.

Reducida a su esencia, la honradez es un valor centrado en el respeto a la verdad y a los bienes ajenos. En términos concretos, consiste en la manera de obrar de quien no miente, no calumnia, no abusa de la confianza ajena, no engaña, no defrauda y no roba ni destruye lo que es de otro.

Forma parte del respeto a la verdad, el saber reconocer los méritos de otras personas, evitando la negativa tendencia a buscar sólo sus defectos.

La honestidad se practica primero en lo privado (cuando nadie nos vigila) y luego en lo público, porque si no creemos en ella, tampoco podremos enseñarla, por lo tanto, el servidor público íntegro se conduce con **franqueza y autenticidad**, lo que supone decir lo que se piensa, de la manera adecuada y en el momento oportuno, esto es, asertivamente.

Presentación de antivalores:

Las actitudes que no facilitan la Integridad son:

- Engaño.
- Falsedad.
- Hipocresía.
- Desconfianza.
- Enmascaramiento.
- Incongruencia.

**Presentación de comportamientos típicos de vivir este valor:** El sentido práctico de la integridad se pone de manifiesto en ciertos comportamientos típicos en el servidor público: que son:

- El servidor público íntegro **confía en sí mismo** y los demás confían en él o ella.
- Es **coherente en su forma de pensar y actuar**, por ello se sabe que responderá congruentemente ante cualquier situación.
- El servidor público íntegro **cumple con la palabra dada**, responde cuando se compromete con algo y con alguien.
- **Antepone la verdad ante todo**, aunque se arriesguen los intereses personales, y busca evitar cualquier forma de deshonestidad en el ejercicio de su tarea.
- El servidor público íntegro se compromete a **admitir sólo aquel reconocimiento que sea debidamente meritario**.
- Acepta con un alto sentido de responsabilidad las consecuencias por violar una política, ley o código del servidor público.
- Procurará **evitar ocultar la verdad** con el fin de manipular las decisiones de otras personas, ya que esto a fin de cuentas, se convierte en una mentira premeditada. La integridad significa **respetar la propiedad ajena** y entregar a las instancias correspondientes los bienes extraviados encontrados tanto dentro como fuera de la dependencia pública.
- **Realiza de forma veraz los proyectos** que se le han asignado, sin omitir o alterar la información que debe presentar, para fines de análisis, evaluación y toma de decisiones.

## 5. Justicia: Declaración del valor



**"Ceñiré mis actos al cumplimiento estricto de la ley, impulsando una cultura de procuración"**





## **efectiva de justicia y de respeto al estado de derecho". Vicente Fox.**

El concepto clave esencial en este valor es **dar a cada quien lo que le corresponde**, así como recibir lo que se merece.

La justicia también se relaciona con la **observancia y el cumplimiento de la ley**. Una persona respeta la ley y sabe hacer que los demás la respeten.

**La distribución con equidad**, es decir, dar lo proporcional al esfuerzo y resultados de un trabajo o de una responsabilidad a quien lo ejecuta o la tiene, es parte del sentido de la justicia. Adicionalmente, la justicia concierne a actuar con igualdad y dar a cada uno la misma oportunidad de ser considerado para cualquier situación.

**El sentido de la justicia** se asocia con apoyar lo que es auténtico, correcto y verdadero, es decir, con el sentido de la rectitud. La persona justa es una persona recta.

Otro concepto relacionado con la justicia es tener **un sentido del orden en la distribución de recursos**. Un correcto orden en este aspecto seguramente derivará en un comportamiento justo. La justicia también se asocia con **actuar limpia y objetivamente** y hacer lo que corresponde en cada situación.

Presentación de antivalores:

Las actitudes que no facilitan la justicia son:

- Discriminación.
- Inequidad.
- Actuar con prejuicios, favoritismos y preferencias.

**Presentación de comportamientos típicos para vivir este valor:** Llevando el valor de la justicia a la práctica, se esperaría que un servidor público justo se comprometa a **dar el debido reconocimiento** a quien ha cumplido con las expectativas de un trabajo realizado; así como a **confrontar directamente a una persona cuando hizo algo incorrecto**, evitando los "malos entendidos".

**El servidor público justo sabrá** imponer la sanción que corresponda a quien haya dejado de cumplir con sus obligaciones de acuerdo a las políticas de la dependencia y según la ley. La justicia hacia uno mismo permite **admitir los errores y aceptar las consecuencias**, sean éstas positivas o negativas.

El servidor público justo defiende los derechos propios y los de otros en el área laboral y de manera personal. **Es capaz de tratar a los demás** respetando su dignidad humana, sin hacer distinciones o discriminaciones por raza, género o posición económica.

Finalmente, el ser humano justo **sabe compartir con los demás de manera equitativa** los beneficios obtenidos por medio del trabajo.

## 6. Honradez: Declaración del valor



"Nunca usaré mi cargo público para ganancia personal, ni aceptaré prestación o compensación de ninguna persona u organización que me pueda llevar a actuar con falta de ética en mis responsabilidades y obligaciones". Vicente Fox.

La honradez implica el **respeto por los recursos** que son confiados al gobierno y propiedad de la sociedad; incluye, en pocas palabras, **no robar**. Este valor se refiere también a **no buscar ganancias** personales aprovechando que se tiene un puesto público en el que se manejan grandes cantidades de recursos.

De igual manera el valor de la honradez implica no recibir prestaciones o compensaciones a costa del incumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que se tienen como servidor público.

Otros conceptos relacionados con este valor son **la transparencia, la honestidad y la rendición clara de cuentas**, que se han incluido ya, como valores en sí mismos, en el Código de ética de los Servidores Públicos (**Ver Anexo 1**). Las personas que hagan un claro compromiso de cumplir estos valores, seguramente tendrán una gestión honrada como servidores públicos.

Presentación de antivalores:

Las actitudes que no facilitan la Honradez son:

- Ganancias Indevidas.
- Corrupción.
- Robo.
- Dishonestidad.
- Irresponsabilidad.
- Dádivas mejor conocidas como "mordidas".

**Presentación de comportamientos típicos para vivir este valor:** El servidor público honrado **reconoce la propiedad de la sociedad sobre los recursos públicos**, por lo que de ninguna manera se apropia o abusa de la utilización de éstos, en ninguna circunstancia, ni en grandes ni en pequeñas cantidades. La honradez en un servidor se pone de manifiesto cuando **no acepta obsequios**, regalos o favores que comprometen su honestidad. De igual manera, jamás utiliza su puesto o funciones para conseguir ventajas o beneficios personales, para su familia, o sus amigos.

El servidor público honrado **se compromete a rechazar las acciones** que otros ciudadanos o colegas pudieran ofrecerle para su beneficio personal. La honradez conlleva a **actuar con transparencia y reglas claras reconocidas** por las autoridades de la dependencia, por los colegas y los colaboradores que dependen

del servidor. Finalmente, el servidor público honrado reconoce que su obligación principal es cumplir cabalmente con sus responsabilidades y obligaciones para con la sociedad.

## 7. Generosidad: Declaración del valor



**"Actuaré con sensibilidad y solidaridad particularmente frente a los niños, jóvenes y las personas de la tercera edad, nuestras etnias y las personas con discapacidad y, en especial, frente a todas aquellas personas que menos tienen, estando siempre dispuesto a compartir con ellos los bienes materiales, intelectuales y afectivos que estén a mi alcance". Vicente Fox.**

Ser un servidor público que ha desarrollado el valor de la **generosidad** implica de parte de él o ella una actitud **solidaria y sensible** a las necesidades de los demás. La generosidad requiere de **compartir y apoyar en forma desinteresada** no sólo los bienes materiales sino también los intelectuales y los afectivos, se requiere de la disponibilidad de compartir estos bienes tanto en el ámbito directo como en el indirecto.

Presentación de antivalores:

Las actitudes que no facilitan la generosidad son:

- El egoísmo.
- La acción de ignorar.
- Insensibilidad.
- Desinterés.
- Apatía.

**Presentación de comportamientos típicos para vivir este valor:** El sentido práctico del valor de la generosidad lo manifiesta un servidor público cuando **muestra una actitud de apoyo** a aquéllos quienes lo necesitan. Estas personas se refieren tanto a la familia como al trabajo o el grupo social al que pertenecen; pero también a aquellos sectores de la sociedad menos favorecidos, o con aquellas personas con quienes no se tiene un contacto directo, pero que forman parte de la sociedad. Estas necesidades de los demás se pueden manifestar de una forma explícita e implícita, por ello será necesario **no sólo atender las necesidades, sino primero descubrirlas**. En este sentido el servidor público muestra esta actitud generosa no sólo al **compartir con los demás** los recursos materiales, intelectuales o afectivos, sino también otros recursos intangibles que ya expliqué anteriormente.

## 8. Igualdad: Declaración del valor



"Haré regla invariable de mis actos y decisiones el procurar igualdad de oportunidades para todos los mexicanos y mexicanas, sin distingo de sexo, edad, raza, credo, religión o preferencia política". Vicente Fox.

**Presentación de conceptos clave:** Ser un servidor público que manifiesta el valor de la igualdad implica **promover la imparcialidad** en las acciones que desarrolla como parte de su servicio público. La igualdad también se manifiesta al **reconocerse como igual** ante las leyes políticas y reglamentos que rigen a todos los ciudadanos y en particular a todo servidor público. Este valor también se expresa al permitir y fomentar el **igual acceso** a las oportunidades de desarrollo personal y profesional a los empleados que dependen de un servidor público. El valor de la igualdad también se practica en la vida cotidiana por parte del servidor público al ofrecer un trato respetuoso a los demás **sin distinguir o discriminar** las ideologías, creencias, posición social, nivel intelectual, edad, género, características físicas, nacionalidad o cultura.

Presentación de antivalores:

Las actitudes que no facilitan la igualdad son:

- Discriminación.
- Favoritismos.
- Preferencias.
- Privilegios.
- Segregación (separar o apartar una cosa de la otra).
- Marginación.

**Presentación de comportamientos típicos para vivir este valor:** El sentido práctico de la igualdad se presenta en un servidor público cuando **muestra interés por las personas** independientemente de sus diferencias. Este valor se aplica tanto en su ámbito inmediato (como lo son compañeros de trabajo o ciudadanos a los que atiende) como en la sociedad en general, al ejercer su actividad profesional y como ciudadano común.

Es necesario **no rechazar a las personas** en razón de su sexo, raza, religión o preferencias sexuales y políticas, en este sentido la igualdad implica **aceptar que todo ser humano es valioso** por el hecho de ser persona. También conlleva, **evitar rechazar** a las personas que son diferentes porque piensan distinto a nosotros, así como **ofrecer las mismas oportunidades** a las personas en función de su capacidad, potencial o experiencia, y no en otros aspectos irrelevantes a la función que ejerce. Ser un servidor público con alto sentido de igualdad implica



**negarse a trabajar en función de favoritismos**, compadrazgos y preferencias subjetivas para obtener un beneficio propio.

## 9. Respeto: Declaración del valor



**"Respetaré sin excepción alguna la dignidad de la persona humana y los derechos y libertades que le son inherentes, siempre con trato amable y tolerancia para todos y todas las mexicanas".**  
**Vicente Fox.**

Un servidor público comprometido con el valor respeto, lo proyecta **valorando en las demás personas su dignidad humana**, como la suya propia. Lo muestra además siendo respetuoso de las libertades y derechos de los demás y cumpliendo con las normas y leyes que rigen al servidor público como a la ciudadanía en general. Actuar conforme al valor de respeto implica también un **trato amable, cordial, y tolerante**.

### **Presentación de antivalores:**

Las actitudes que no facilitan el respeto son:

- Prepotencia (que abusa del poder o hace alarde de él).
- Atropello.
- Intolerancia.
- Insulto.
- Indiferencia.
- Rechazo.
- Descortesía.
- Discriminación.
- Falta de observancia y cumplimiento a la ley.

**Presentación de comportamientos típicos para vivir este valor:** Un servidor público que **actúa con respeto**, acepta que sus compañeros de trabajo y las personas con quienes convive en su entorno a pesar de tener diferentes maneras de ser, pensar y actuar. En este sentido el respeto por parte del servidor público no significa indiferencia, sino tener la **capacidad de dialogar y expresar sus propias formas de pensar**, pero sin imponerlas a los demás. Es necesario mostrar primeramente una **actitud tolerante pero propositiva y de diálogo** hacia los otros, aunque las formas de pensar difieren de la propia. Ser respetuoso implica reconocer en su interior y así manifestarlo, **que todas las personas son dignas de su atención** tanto en el ámbito laboral, público o privado, no importando las diferencias físicas, sociales, intelectuales o religiosas. Un servidor público respetuoso no sólo sabe **reconocer las coincidencias**, sino también **apreciar las diferencias** en las discusiones que entable con los demás para la toma de decisiones, en los diversos ámbitos en los que se desempeña.

## 10. Liderazgo: Declaración del valor



"Promoveré y apoyaré estos compromisos con mi ejemplo personal, siguiendo los principios morales que son base y sustento de una sociedad exitosa en una patria ordenada, generosa y próspera". Vicente Fox.

Un servidor público que ejerce su liderazgo lo manifiesta a través del **ejemplo personal**, poniendo en práctica los principios por los que se compromete como servidor público y como ciudadano de México. Este liderazgo debe estar basado en principios éticos para ser ejercido en una forma **responsable y honesta**, sin actitudes contrarias que arrastren las voluntades de los demás y sin la plena conciencia de sus actos. El poder de la palabra honesta y la razón, serán indispensables para el ejercicio del liderazgo, aquello que le ayuda a convencer a los otros y dirigir sus esfuerzos hacia un **proyecto ético**.

### Presentación de antivaleores:

Las actitudes que no facilitan el liderazgo son:

- Mal ejemplo.
- Manipulación.
- Inmoralidad.
- Falsa visión compartida.
- Ausencia de dirección.
- Subdesarrollo.

**Presentación de comportamientos típicos para vivir este valor:** Un servidor público que quiere desempeñarse como un **líder** tendrá que **trabajar con claros principios éticos** en la vida personal y profesional y aplicarlos en forma congruente tanto en la actividad personal, familiar y laboral, como social. Ante todo, el liderazgo que ejerza un servidor público **tendrá como fin mejorar a su país: México**. Un servidor público líder asume también en forma autónoma o voluntaria su compromiso de **aportar lo mejor de su capacidad y talento** al servicio de su sociedad. En el ejercicio de un liderazgo responsable, tendrá que **sumar sus esfuerzos a los de otros** para lograr un esfuerzo integrado, una sinergia con los demás funcionarios públicos, así como con aquellos que la sociedad civil aporte.

## 11. Transparencia: Declaración del valor



"Garantizaré el acceso a la información gubernamental, sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad de los particulares, establecidos en la ley, así como el uso y la aplicación transparente de los recursos públicos, fomentando su manejo responsable y eliminando su indebida discrecionalidad,



## **ofreciendo certeza sobre la actuación de la autoridad y generando confianza en los ciudadanos". Vicente Fox.**

El concepto clave relacionado con el valor de la transparencia se refiere a la **claridad** con la que se maneja la información gubernamental, de manera que se permita el **acceso** a la misma por parte de la sociedad interesada. El valor de la transparencia adquiere mayor relevancia cuando los servidores públicos desechan cualquier trato discrecional. Permitir el acceso a la información gubernamental como medida de transparencia nos lleva a dos conceptos directamente relacionados, como son el **derecho a la privacidad** y el **manejo responsable de la información**, así como de los recursos que se ponen en manos de los servidores públicos, por eso entró en vigor la Ley Federal de Transparencia y acceso a la Información Pública Gubernamental que publicada el día 11 de junio de 2002 y también se cuenta con el Acuerdo de Coordinación que celebran la Secretaría de la Función Pública y el Estado de Puebla, cuyo objeto es la realización de un Programa de Coordinación Especial denominado Fortalecimiento del Sistema Estatal de Control y Evaluación de la Gestión Pública y Colaboración en Materia de Transparencia y Combate a la Corrupción, con fecha del 30 de marzo del presente año, publicado en el Periódico Oficial del Estado.

Presentación de Antivalores:

Las actitudes que no facilitan la transparencia son:

- Falsedad.
- Corrupción.
- Ambigüedad.
- Malos manejos.
- Irresponsabilidad.
- Acceso preferencial a la información.

**Presentación de comportamientos típicos para vivir este valor:** El servidor público que actúa conforme a la declaración del valor de la transparencia, presenta la información que le corresponde administrar de una manera clara, sencilla y precisa siempre basada en la objetividad. Debe proponerse eliminar el ocultamiento y distorsión de la información. Operar de manera transparente implica que el servidor público actuará con objetividad, imparcialidad y buscando el bien común y será responsables de informar y garantizar el uso correcto de los recursos, esto es de una manera clara, precisa y apegada a la veracidad.

Actuar con transparencia, conlleva a que el servidor público sea responsable al no divulgar la información privilegiada y confidencial a la que tiene acceso. Relacionado con esto, se encuentra el no transgredir la privacidad y los derechos de los particulares respecto a los datos que de ellos se manejen en los bancos de información gubernamentales. El servidor público deberá dar acceso a la información que tiene carácter público a la comunidad interesada, evitando negar la información por hacer distinciones entre las personas.

La Dependencia debe difundir y trabajar estos valores en todo el servicio público y específicamente en el auditor dado la importancia de su trabajo con el fin de cambiar al país.

### 3.4 La Transparencia a Nivel Internacional

#### 3.4.1 Acerca de OCDE



La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos es una organización internacional intergubernamental que reúne a los países más industrializados de economía de mercado, entró en vigor en 1961, su sede se encuentra en París. En la OCDE, los representantes de los países miembros se reúnen, intercambian información y armonizan políticas con el objetivo de maximizar su crecimiento económico y coadyuvar a su desarrollo y al de los países no miembros.

Países miembros:

Europa:

DEU Alemania (1961)  
 AUT Austria (1961)  
 BEL Bélgica (1961)  
 DNK Dinamarca (1961)  
 ESP España (1961)  
 FIN Finlandia (1969)  
 FRA Francia (1961)  
 GRC Grecia (1961)

HUN Hungría (1996)  
 IRL Irlanda (1961)  
 ISL Islandia (1961)  
 ITA Italia (1961)  
 LUX Luxemburgo (1961)  
 NOR Noruega (1961)  
 NLD Países Bajos (1961)  
 POL Polonia (1996)

PRT Portugal (1961)  
 GBR Reino Unido (1961)  
 CZE República Checa (1995)  
 República Eslovaca\* (2000)  
 SWE Suecia (1961)  
 CHE Suiza (1961)  
 TUR Turquía (1961)

América del Norte:

CAN Canadá (1961)  
 USA Estados Unidos (1961)  
 MEX México (1994)

\* La República Eslovaca no participó en el estudio, sin abreviatura.

Pacífico

AUS Australia (1971)  
 JPN Japón (1964)  
 NZL Nueva Zelandia (1973)

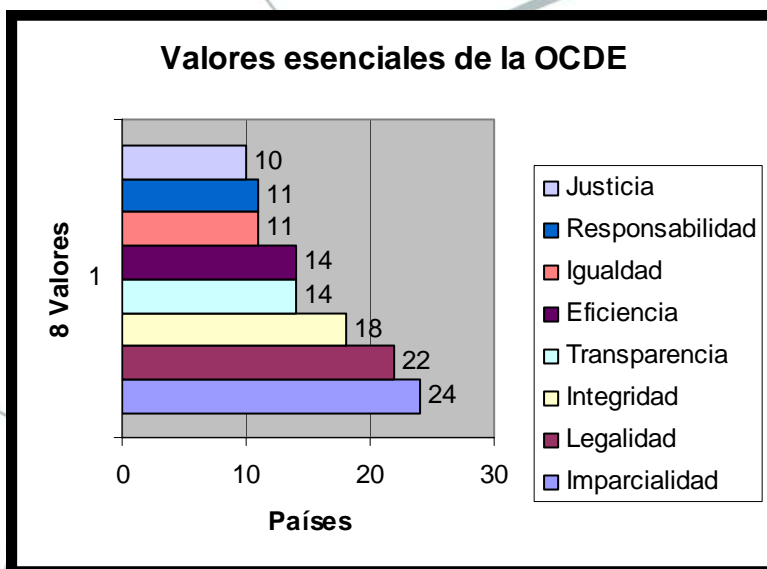
Cuadro 1. <http://www.ocdemexico.org.mx/acerca-ocde.htm>



La OCDE es el mayor productor mundial de publicaciones en economía y asuntos sociales con más de 500 títulos por año, más documentos de trabajo y otros productos. Uno de los objetivos de la OCDE es el de promover las políticas tendientes a lograr la expansión económica y el progreso en el nivel de vida de los países miembros, manteniendo la estabilidad financiera y contribuyendo al desarrollo económico mundial, por eso uno de los temas en los que se interesa es la Administración Pública, un estudio que realizado por ella es el de “Confianza en el Gobierno, Medidas para fortalecer el marco ético en los países OCDE”.

Es un estudio enfocado en el servicio público, el cual compara los datos proporcionados por los países miembros, respecto a ética, valores y estándares de conducta, tiene como objetivo el poder redefinir y compartir los valores, identificar, comunicar e inculcar estándares éticos; monitorear y recompensar la conducta ética y también reportar, detectar, investigar, enjuiciar y castigar la falta de conducta.

La preferencia de valores de esenciales del servicio público de los países miembros de la OCDE se muestra en la siguiente gráfica, cuyos resultados apuntan a que el principal valor resulta ser Imparcialidad, siguiéndole por la legalidad y la Integridad.



Gráfica 1. Valores de la OCDE<sup>34</sup>.

El conocimiento de los valores y conductas acordes, es un problema de difusión en la administración pública, la retroalimentación de los servidores públicos y civiles para la comprensión de los principios generales indicará cuáles valores están presentes y se orientan a la realización de sus deberes oficiales sobre una base diaria.

<sup>34</sup> OCDE. Confianza en el Gobierno, Medidas para fortalecer el Marco Ético en los países de la OCDE. México. 2000. p.p 40.

Algunos países han realizado encuestas a los servidores públicos con el propósito de conocer la opinión de éstos sobre sus valores esenciales, un ejemplo de ello, lo podemos encontrar en el Ministerio de Finanzas de Finlandia, en 1999, los resultados de la encuesta sorprendieron debido a que el sólo el 41.2% afirmó que los valores considerados para la administración pública no eran iguales a los considerados para el sector privado, mientras que el 38.5% afirmó que eran los mismos. Los seis valores principales fueron los siguientes: Legalidad con el 65.5%; Servicio 61.5%; Pericia 58.1%; Imparcialidad 57.5%; Transparencia 47.8%. En Australia los 8 valores esenciales para la administración pública son: equidad, honradez/fidelidad, apertura, mérito, legalidad e integridad.

La OCDE considera que hay 6 formas de comunicar los valores esenciales que son: Valores provistos automáticamente, Parte de contrato del empleo, Distribuidos después de la revisión, Previstos en un puesto nuevo, Comunicados por tecnología nueva y otros medios utilizados. Australia considera que su comunicación se encuentra en estos 5 medios excepto la categoría de sólo pueden ser distribuidos después de una revisión, mientras que para México ésta es la única forma de comunicación de valores.

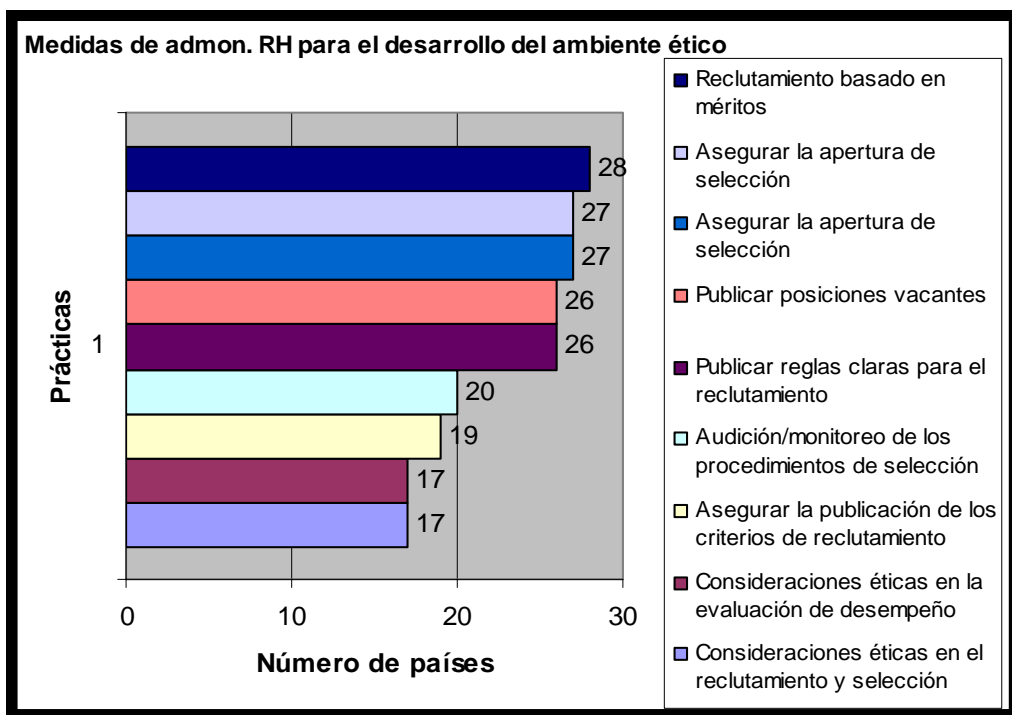
En cuanto a las medidas de administración de recursos humanos la OCDE considera que la única forma de garantizar la ética de un servidor público es mediante el reclutamiento y la promoción de méritos, debiendo establecer mecanismos para asegurar la apertura de procedimientos de selección al publicar estas reglas, lineamientos y políticas de reclutamiento, y promocionar puestos vacantes y se deben practicar auditorías y monitorear los procesos de selección reales. Dos tercios de la OCDE aseguran que sólo consideran para reclutamiento los criterios de selección adecuados que hayan sido publicados.

La mitad de los países indicaron que toman en cuenta consideraciones éticas en el proceso de reclutamiento. Usan medidas como:

- a) La investigación de antecedentes de funcionarios ejecutivos (E.E.U.U.), realizando inspecciones de seguridad para puestos administrativos de alto nivel (por ejemplo, en Austria y Hungría).
- b) La expedición de credenciales de seguridad por parte del Servicio de Seguridad para puestos que representen un riesgo potencial a la seguridad nacional y otros intereses nacionales importantes (Holanda).
- c) La investigación de antecedentes penales (Polonia, México, Turquía).
- d) La evaluación de estándares éticos de candidatos durante las entrevistas (Australia, Japón, Noruega y Suiza) períodos de prueba (República Checa), como parte de la evaluación total de su capacidad para un puesto.

Australia especificó que en algunas agencias, un criterio de selección es la evaluación de la forma en que los empleados hayan demostrado que aplicarían los valores del servicio público a su trabajo.

Además, los países pueden considerar la conducta ética en entrevistas y reportes para la evaluación de desempeño, pero en la mayoría de los países esta medida no es obligatoria.



Gráfica 2. Medidas de administración de Recursos Humanos.

Por lo tanto, en este estudio se puede observar la importancia de la selección para abatir las prácticas de corrupción en la administración pública. Más de dos tercios de los países OCDE respondieron que se debe dar atención especial a servidores en **posiciones particularmente susceptibles a la corrupción**. En general, estas áreas incluyen profesiones expuestas con sectores dónde se encuentran presentes intereses económicos (recaudación de impuestos, aduanas, puestos relacionados con contratos y licencias), ejercicio de la ley (policía, enjuiciamiento, magistrados) y seguridad nacional, como lo muestra la tabla siguiente:

<b>A</b>	AUS	CZE	DNK	FRA	GBR	KOR	MEX	NOR	POL	PRT	TUR
<b>SA</b>	AUS	CZE	DNK	GBR	KOR	MEX	NZL	NOR	POL	PRT	TUR
<b>AP</b>	AUT	DEU	IRL	MEX	NOR	POL	TUR	USA			
<b>P</b>	AUT	FRA	ITA	KOR	NZL	PRT	USA				

Tabla 8. OCDE. Confianza en el Gobierno, Medidas para fortalecer el Marco Ético en los países de la OCDE. México. 2000. p.p 56.

- A:** Administración de Impuestos
- SA:** Servicios de Aduanas
- AP:** Adquisiciones Públicas, contratos de adjudicación
- P:** Policía, ejercicios de la ley, magistrados, servicios en la prisión

Otras áreas de susceptibilidad en particular incluyen:

- Auditorías (Canadá, Polonia, Portugal)
- Puestos implicados en el manejo de presupuesto (Australia, Japón), servicios financieros (Dinamarca, Grecia, Holanda) y administración de deudas (nueva Zelanda).

- Algunos otros sectores, como previsión social (Australia), practicantes médicos, personal de salud (Noruega), servicio postal, transporte, vivienda (Francia), obras públicas (Grecia), tecnología de la información (Suiza), control de fronteras (Nueva Zelanda) o servicio exterior (Australia).

La función de la Contraloría y de los auditores en el mundo.



Logotipo Gao<sup>35</sup>

Los parlamentos usan instituciones supremas de auditoría para asistirlos en el escrutinio, la Oficina de Contabilidad General (GAO) es considerada como la institución supervisora del Congreso de Estados Unidos y tiene la autoridad para iniciar una auditoría/evaluación de todos los componentes del gobierno para velar por satisfacer las necesidades de los americanos. La mayoría de las auditorías y revisiones de la GAO se llevan a cabo en respuesta a solicitudes específicas del Congreso, además de los requerimientos específicos de la Ley.

De igual manera, por ejemplo, la función de la auditoría general se ejerce por:

- La Oficina Suprema de Auditorías en la República Checa
- La Oficina Nacional de Auditorías en Dinamarca, Finlandia y Reino Unido
- Los Tribunales Federales y Estatales de Auditorías en Alemania
- La Oficina Estatal de Auditorías en Hungría
- La Junta de Auditoría e Inspección Corea
- La Junta de Altas Auditorías del primer Ministro en Turquía

El asegurar la independencia de las instituciones supremas de auditoría es una preocupación creciente de algunos países de la OCDE. Mientras que algunas instituciones supremas de auditoría forman parte de la rama ejecutiva, éstas son independientes en sus operaciones diarias (por ejemplo, la Constitución de Japón estableció la Junta de Auditorías dándole independencia del gabinete), Finlandia está considerando cambiar su institución de auditorías de la posición de subordinación del ministro de Finanzas. Aparte de las garantías institucionales, **las protecciones para los procesos de selección y despido para los auditores, la forma de financiamiento del presupuesto anual, y la determinación de su plan de trabajo** proporcionan el marco sólido para las operaciones diarias independientes.

Hay dos tipo de auditoría que se manejan en otros países como lo son Noruega, República Checa y Hungría, la primera es la que se avoca a la administración

---

<sup>35</sup> <http://www.gao.gov/>



financiera y la segunda hacía la administración de desempeños específicos sobre una base adhoc.

Las tareas del auditor General en Canadá

El auditor General de Canadá realiza los exámenes e investigaciones necesarias para expedir reportes anuales y hasta tres reportes adicionales a la Cámara de los Comunes. Los auditores a cargo del Auditor general tienen como objetivo:

- Observar las cuentas que no hayan sido mantenidas en forma fiel o exacta o el dinero público que no haya sido justificado o pagado.
- Registros esenciales que no hayan sido mantenidos, o reglas y procedimientos que no hayan sido aplicados en forma suficiente para proteger y controlar los bienes públicos, para asegurar una verificación efectiva sobre la evaluación, cobranza y asignación correcta de las recaudaciones y asegurar que las erogaciones se hayan efectuado de acuerdo con autorizaciones.

Por lo tanto, una Secretaría con la estructura de la de Función Pública en México, también la hay en otros países como son Canadá, Francia, Irlanda, Japón y Estados Unidos.

### 3.4.2 Índice de Percepciones de Corrupción 2003 de Transparency International



#### Acerca de TI:

Transparency International, fundada en 1993, es la organización no gubernamental líder dedicada exclusivamente a luchar contra la corrupción, su sede está ubicada en Berlín.

El pasado 7 de octubre de 2003 la organización Transparencia Internacional dio a conocer el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) 2003, que se ha publicado anualmente desde 1995. El nuevo índice incrementó en 31 el número de países considerados respecto al año anterior. México ocupa el lugar 64 de 133 países en 2003, mientras que en el IPC de 2002 ocupó el lugar 58 de 102 países, manteniendo una puntuación de 3.6 --en una escala de 0 a 10-- en ambos años. **(Anexo 2)**

“Siete de cada diez países obtuvieron un resultado menor de 5 sobre un puntaje limpio de 10 en el IPC 2003 de TI, el cual refleja niveles percibidos de corrupción entre políticos y funcionarios en 133 países,” explicó Eigen, presidente de Transparency Internacional en su comunicado de prensa sobre el resultado del estudio. “Cinco de cada 10 países en vías de desarrollo obtuvieron menos de 3 puntos sobre 10, señalando un alto nivel de corrupción<sup>36</sup>”. El IPC anual publicado hoy por TI, la organización no gubernamental internacional líder en la lucha contra

<sup>36</sup> Eigen, <http://www.transparency.org/cpi/index.html#cpi>



la corrupción a nivel mundial, refleja las percepciones de empresarios, académicos y analistas de riesgo, tanto residentes como no residentes.

La corrupción se percibe como un factor dominante en Bangladesh, Nigeria, Haití, Paraguay, Myanmar, Camerún, Angola, Tayikistán, Kenia, Georgia, Azerbaiyán e Indonesia, países con menos de 2 puntos en el nuevo índice. Los países con una puntuación superior a 9, con niveles muy bajos de corrupción percibida, son países ricos, a saber Finlandia, Islandia, Dinamarca, Nueva Zelanda, Singapur y Suecia. (ver anexo)

“En varios países se puede ver hoy un compromiso político de alto nivel para luchar contra la corrupción,” afirmó Rosa Inés Ospina Robledo, Vicepresidenta de TI, Colombia. “En estos países el apoyo internacional, especialmente para la transparencia en la contratación pública, es fundamental para construir bases sólidas para eliminar la corrupción en el gobierno y el servicio público<sup>37</sup>”. El sector privado en particular debe responsabilizarse de su conducta dentro y fuera de su país y debe tomar medidas urgentes para eliminar el soborno. Para que esto se haga realidad, TI y algunas compañías del sector privado han trabajado conjuntamente para desarrollar una serie de Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno, promoviendo entrenamientos antisoborno y códigos de conducta dentro de las compañías. TI también ha implementado Pactos de Integridad contra el soborno en contrataciones públicas.

“El nuevo IPC demuestra que la corrupción no está presente únicamente en países pobres,” en la percepción de Laurence Cockcroft, Presidente de TI (Reino Unido). “Hay niveles de corrupción preocupantemente altos en países europeos como Grecia e Italia, y en países potencialmente ricos en petróleo como Nigeria, Angola, Azerbaiyán, Indonesia, Kazajstán, Libia, Venezuela e Irak.”<sup>38</sup>

“Los partidos políticos, las cortes y la policía fueron identificados como las tres áreas más necesitadas de reformas por el Barómetro de Corrupción Mundial de TI, una encuesta al público general en 48 países, lanzada en julio del 2003,” dijo Cockcroft. “Esto indica una grave falta de confianza en la autoridad a nivel mundial.”<sup>39</sup>

“La Convención de la OCDE entró en vigor en 1999, sin embargo seguimos a la espera de los primeros juicios en los tribunales de los 35 países signatarios,” manifestó Eigen. “Los gobiernos de estos países tienen una obligación con los países en vías de desarrollo de investigar y enjuiciar a las compañías dentro de sus jurisdicciones que estén acudiendo al soborno. Sus sobornos e incentivos

<sup>37</sup> <http://www.transparency.org/cpi/index.html#cpi>

<sup>38</sup> Idem.

<sup>39</sup> Idem.



para corromper funcionarios públicos y políticos están debilitando las posibilidades de un desarrollo sostenible en los países más pobres<sup>40</sup>.”

#### La Transparencia en México

La realidad la enfrentamos en los medios de comunicación todas las noches cuando vemos las noticias, día tras día, somos testigos de los actos de corrupción, los videos, las entrevistas, los comentarios, los índices, la percepción de la ciudadanía acerca de los servidores públicos, en realidad no puede ser peor.

La Transparencia es un fenómeno que estamos viviendo día a día, es por eso que la difusión de estos actos repugnantes es cada vez mayor, habiendo países que nos llevan ventaja en Transparencia, tal es el caso de Finlandia que tiene políticas al respecto desde el año 1700, por lo que estamos hablando de un atraso prácticamente de 300 años.

Humberto Murrieta, Director de Transparencia Mexicana en el Programa Voces de la Democracia, cuyo conductor es Felipe Chou, TV UNAM, canal 19, transmitido el día 5 de junio de 2004, afirmó que la corrupción es un problema de costumbres y presentó una encuesta realizada a la ciudadanía por Alducín y Asociados que arrojó cifras que ponen al descubierto las prácticas irregulares que se realizan en el Servicio Público:

El 59% de los mexicanos no creen en la justicia, el 39% consideran que es más conveniente “arreglarse” con las autoridades que obedecen las leyes y el 32% afirma que violar la ley no es grave, lo malo es ser sorprendido...

Los datos son impresionantes. Uno de cada cuatro mexicanos está de acuerdo que los funcionarios se aprovechen del puesto que desempeñan, siempre y cuando “no se manden”, el 43% piensa que para tener éxito en la política hay que ser corrupto o muy corrupto y el 52% está de acuerdo en que se ayuden a parientes y amigos si se está en un alto puesto en el gobierno... lo que se traduce a prácticas de Fraude, Nepotismo, Tráfico de Influencias.

Por último, el 25% está de acuerdo con la frase “más vale tener dinero que tener la razón”, el 38% coincide con la de “un político pobre es un pobre político”, y uno de cada tres mexicanos cree en el dicho: “el que no tranza no avanza”.

Sí no nos asustamos por estas cifras y no nos ayudan a cambiar el sistema de Gobierno, en realidad no sé que pueda movernos, por eso es importante la participación de la ciudad en las decisiones que toma el Gobierno, cuando un servidor es observado por la ciudad no puede portarse mal.

Hay otros estudios y Encuestas que nos permiten conocer datos reales acerca de la situación de nuestro país, ya sea interna o comparada con otros países con el fin de tener un panorama real del servicio público, y de esta manera adoptar soluciones inmediatas que sean proactivas.

### **3.5 La Encuesta Nacional de Corrupción y Buen Gobierno (ENCBG)**

Esta encuesta es una herramienta analítica que permite:

<sup>40</sup> <http://www.transparency.org/cpi/index.html#cpi>

1. Conocer los niveles de corrupción en 38 servicios públicos.
2. Construir un Índice de Corrupción y Buen Gobierno para 32 entidades federativas en el país.
3. Ofrecer información confiable a funcionarios públicos, organismos civiles y medios de comunicación sobre las dimensiones de la corrupción en México. **(Anexo 3)**

**El ICBG utiliza una escala que va de 0 a 100: a menor valor menor corrupción.**

Las entidades con menos nivel de corrupción son:

Lugar que ocupa en la tabla	Entidad Federativa	ICBG( E )
1	Baja California Sur	2.3
2	Quintana Roo	3.7
3	Colima	3.8
4	Hidalgo	3.9
	Aguascalientes	3.9

Tabla 9. Estados con menor nivel de corrupción a nivel Nacional<sup>41</sup>.

Las entidades con mayor corrupción son:

Lugar que ocupa en la tabla	Entidad Federativa	ICBG( E )
28	Guerrero	12.0
29	Durango	12.6
30	Estado de México	12.7
31	Distrito Federal	13.2
32	Puebla	18.0

Tabla 10. Estados con mayor nivel de corrupción a nivel Nacional.

1. Muestra estrictamente probabilística de 14,019 hogares a nivel nacional
2. 73% de las entrevistas realizadas con el jefe de hogar; 19% con el cónyuge; 8% restante con un miembro adulto del hogar
3. La encuesta registró casi 101 millones de actos de corrupción en el uso de servicios públicos en los últimos 12 meses
4. En promedio las “mordidas” costaron a los hogares mexicanos \$107
5. Lo anterior implica más 10,656 millones de pesos anuales en pagos de mordidas por servicio público a los hogares
6. Los hogares que reportan “mordidas” destinan el 7% de su ingreso a este rubro.
7. Para los hogares con ingresos de hasta 1 salario mínimo, este impuesto regresivo llega a representar el 29.5% de su ingreso
8. En relación con el 2002 la encuesta muestra que el ICBG Nacional baja de 10.5 a 8.5
9. 21 entidades federativas mejoran su ICBG mientras que 11 entidades empeoraron

<sup>41</sup> <http://www.transparenciamexicana.org.mx>



## Servicios con Mayor Nivel de Corrupción

Lugar que ocupa en la tabla	Tipo de Servicio	ICBG( S )
36	Estacionar en vía pública controlada por particulares	45.90
37	Evitar ser infraccionado por un agente de tránsito	50.32
38	Evitar que se lleven o sacar un auto del corralón	53.25

Tabla 11. Servicios con mayor nivel de corrupción a nivel nacional.

Los Servicios con menor nivel de Corrupción fueron:

Lugar que ocupa en la tabla	Tipo de Servicio	ICBG( S )
1	Trámite de Predial	1.41
2	Tramite para obtener incapacidad o justificante de salud	1.45
3	Trámite fiscal en la Secretaría de Hacienda	1.70

Tabla 12. Servicios con menor nivel de corrupción a nivel nacional.

Como se puede observar Puebla es el estado con mayor corrupción en la República Mexicana en el año 2003, el cual empeoró ya que en 2001 tenía un índice de 12.1 y para el año 2003 se incrementó a 18.0, además un estudio elaborado por el Tecnológico de Monterrey para la Secretaría de la Función Pública arrojó que el peor servicio Público del país se encuentra en el Estado de Puebla, en la percepción de los ciudadanos. En Puebla se necesita trabajar bastante para mejorar estos resultados.

### 3.6 El Proceso de Selección del Auditor.

Los estudios anteriores acerca de la Transparencia Internacional y los Índices de Corrupción Internacional y Nacional resumen que uno de los principales problemas es la Selección del Contralor, ya que la Contraloría resultó ser en la percepción mundial una de las áreas susceptibles a irregularidades, la raíz del problema del problema del pésimo servicio público se encuentra en la selección de los Contralores, específicamente hablaremos de los auditores, la cual en el marco legal de SEDECAP se encuentra descrita de la siguiente manera:

Recepción preliminar de solicitudes	Paso 1
Pruebas de idoneidad	Paso 2
Entrevistas de selección	Paso 3
Verificación de datos y referencias	Paso 4
Entrevistas con el supervisor	Paso 5
Descripción realista del puesto	Paso 6



Para seleccionar a un auditor la SEDECAP se debe apegar al Manual de Políticas y Lineamientos para trámites en Materia Laboral, con fecha de elaboración del primero de abril de 2004, el cual es emitido por la Secretaría de Finanzas y la SEDECAP.

El Manual de Procedimientos y las políticas Internas de SEDECAP señalan que debe haber una recepción preliminar de solicitudes, unas pruebas, la entrevista que muchas veces se realiza primero con el supervisor y luego con el personal de RH, la verificación de datos y referencias, la descripción realista del Puesto y la decisión de contratar.

Dentro de las políticas internas, la prioridad es la de evitar el nepotismo, por lo tanto no se contratan parientes cercanos hasta en cuarto grado.

En el Manual de Políticas y Lineamientos para trámites en Materia Laboral, para el alta de cualquier empleado cualquiera que sea su adscripción, se contempla la lista que se anexa a continuación, acerca de los Documentos que deber ser requeridos para la contratación de personal (no importando su tipo de contrato: Confianza, Base, Honorarios, Lista de Raya e Indirectos):

1. Formato de Acuerdo de Personal
2. Clave Única de Registro de Población, cuando el personal sea de nuevo ingreso 2 copias, en caso de no contar con el mismo, se debe enviar el RFC o la comprobación del trámite del CURP ante el Registro Civil
3. Contrato para el pago de nómina a través de cheque electrónico
4. Hoja de información general del trabajador, original y copia
5. En caso de personal de honorarios, Lista de Raya o Indirectos, el contrato por tiempo determinado, se excluyen los formatos de Acuerdo de Personal y Nombramiento
6. Carta de antecedentes no penales, es responsable de enviar la copia el Titular de la Dependencia
7. Relación de Movimientos del Personal
8. Certificado plan de seguro de grupo
9. Constancia de grado máximo de estudios
10. Acta de nacimiento
- 11.2 fotografías tamaño infantil
12. Cartas de recomendación (2 originales recientes)
13. Constancia de no inhabilitado expedida por el Coordinador General Jurídico de la SEDECAP
14. Alta de datos en el SAR
15. Volante de designación de habilitado pagador
16. Acta de protesta para personal de base y confianza, original con fotografía
17. En caso de afiliación al ISSSTEP revisar el tipo de contratación (solo honorarios), así mismo enviar el formato de aceptación o renuncia
18. Para afiliarse al ISSSTEP el personal de honorarios exclusivamente podrá hacerlo al inicio de la contratación del trabajador y no se podrá renunciar al antes mencionado, sino hasta el término del ejercicio fiscal



19. El trabajador que maneje, recaude o administre fondos o recursos, tendrá la obligación de presentar su declaración patrimonial ya sea inicial, por modificación o por conclusión del encargo.

El Departamento de Recursos Humanos de la Secretaría, revisará lo siguiente:

- Que la plaza esté vacante y se encuentre presupuestada en la Ley de Egresos
- Que la Dependencia Informe dentro del acuerdo de Personal la categoría con el número de plaza a ocupar
- Que la clave presupuestal y la adscripción sean las correctas, a efecto de programar el pago de nómina
- Que la fecha de inicio del nombramiento sea posterior a la baja del último trabajador que ocupó la plaza.
- Nadie podrá entrar al desempeño de ningún cargo, empleo o comisión del Estado sin prestar previamente la protesta de ley correspondiente, de acuerdos o únicamente uno de ellos, en todo caso, debe indicarse a partir de que fecha se lleva a efecto este cambio y a quien sustituye, vigilando que no sea interrumpida la relación laboral para evitar que se suspenda el pago del trabajador.
- Al personal adherido al Contrato para el pago de nómina con cheque electrónico, obtendrán un beneficio adicional de Seguro de Vida en caso de fallecimiento, por un importe de \$5,000 pesos. Para su reclamo deberán presentarse los beneficiarios designados en el Banco Serfin.
- **Todo el Personal para ser admitido al Gobierno del Estado, deberá someterse a los distintos exámenes de destreza y conocimientos, que serán realizados por profesionistas que a consta de si mismo designen las Unidades Administrativas correspondientes, debiendo presentar los documentos y cubrir los requisitos solicitados**
- Independientemente de lo planteado por el Instituto Nacional de Migración, cuando por la necesidad de la disciplina, ésta no sea cubierta por técnicos y profesionales mexicanos, se nombrarán temporalmente trabajadores extranjeros, en una proporción que no exceda del diez por ciento en la especialidad, lo anterior de conformidad con lo establecido por el artículo 7 de la Ley Federal del Trabajo.

El proceso de selección por tanto no queda reglamentado en este Manual, lo único que lo rige son las políticas internas de SEDECAP. En la SEDECAP falta completar el perfil de puesto para el Auditor y reglamentar el proceso de selección para el mismo, así como la especificación al contratado de sus funciones, sus derechos, sus obligaciones. Se deben seguir, para estos procesos reglas estrictas y apegadas a la normatividad vigente para evitar irregularidades, en la realidad sencillamente no se hace. La aplicación de pruebas de conocimiento y psicométricas debe ser un requisito indispensable para la contratación, sólo de esta forma se podrá garantizar a transparencia en la organización, el rendimiento del trabajador y por lo tanto el cumplimiento de los objetivos de la Organización.